

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT AGENCIES

REPORT ON AGENCIES, BOARDS AND COMMISSIONS

ONTARIO TRILLIUM FOUNDATION

1st Session, 39th Parliament
58 Elizabeth II

Library and Archives Canada Cataloguing in Publication Data

Ontario. Legislative Assembly. Standing Committee on Government Agencies
Report on agencies, boards and commissions : Ontario Trillium Foundation

Text in English and French on inverted pages.

Title on added t.p. : Rapport sur les organismes, conseils et commissions : Fondation
Trillium de l'Ontario.

Includes bibliographical references.

Also available on the Internet.

ISBN 978-1-4249-9855-5

1. Trillium Foundation (Ont.)—Auditing. 2. Nonprofit organizations—Ontario. 3. Public
welfare—Ontario. I. Title. II. Title: Rapport sur les organismes, conseils et commissions :
Fondation Trillium de l'Ontario.

HV1009.05 O56 2009

353.509713

C2009-964025-2E

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

The Honourable Steve Peters, MPP
Speaker of the Legislative Assembly

Sir,

Your Standing Committee on Government Agencies has the honour to present its Report and commends it to the House.

A handwritten signature in cursive script, reading "Julia Munro".

Julia Munro, MPP
Chair

Queen's Park
June 2009



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT AGENCIES

MEMBERSHIP LIST

1st Session, 39th Parliament
(as of December 12, 2007)

JULIA MUNRO
Chair

LISA MACLEOD
Vice-Chair

MICHAEL A. BROWN

KEVIN DANIEL FLYNN

FRANCE GÉLINAS

RANDY HILLIER

DAVID RAMSAY

LIZ SANDALS

MARIA VAN BOMMEL

Douglas Arnott
Clerk of the Committee

Andrew McNaught
Research Officer



STANDING COMMITTEE ON GOVERNMENT AGENCIES

LIST OF CHANGES TO COMMITTEE MEMBERSHIP

KEVIN DANIEL FLYNN was replaced by LOU RINALDI on February 19, 2009.

RANDY HILLIER was replaced by GERRY MARTINIUK on March 25, 2009.

FRANCE GÉLINAS was replaced by HOWARD HAMPTON on April 9, 2009.

MARIA VAN BOMMEL was replaced by RICK JOHNSON on April 9, 2009.

LIST OF TEMPORARY SUBSTITUTIONS

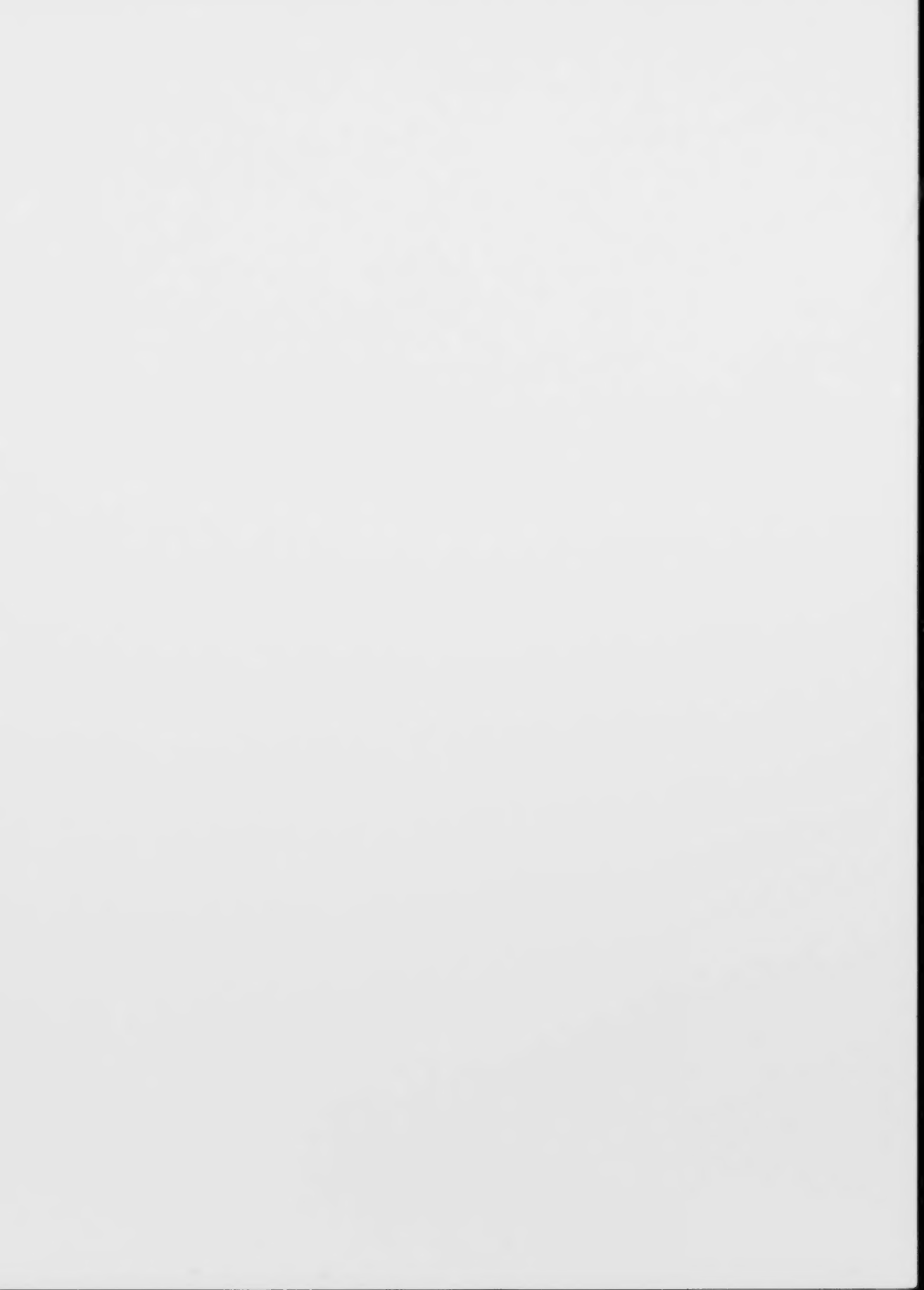
LAURA ALBANESE

TOBY BARRETT

LAUREL C. BROTEN

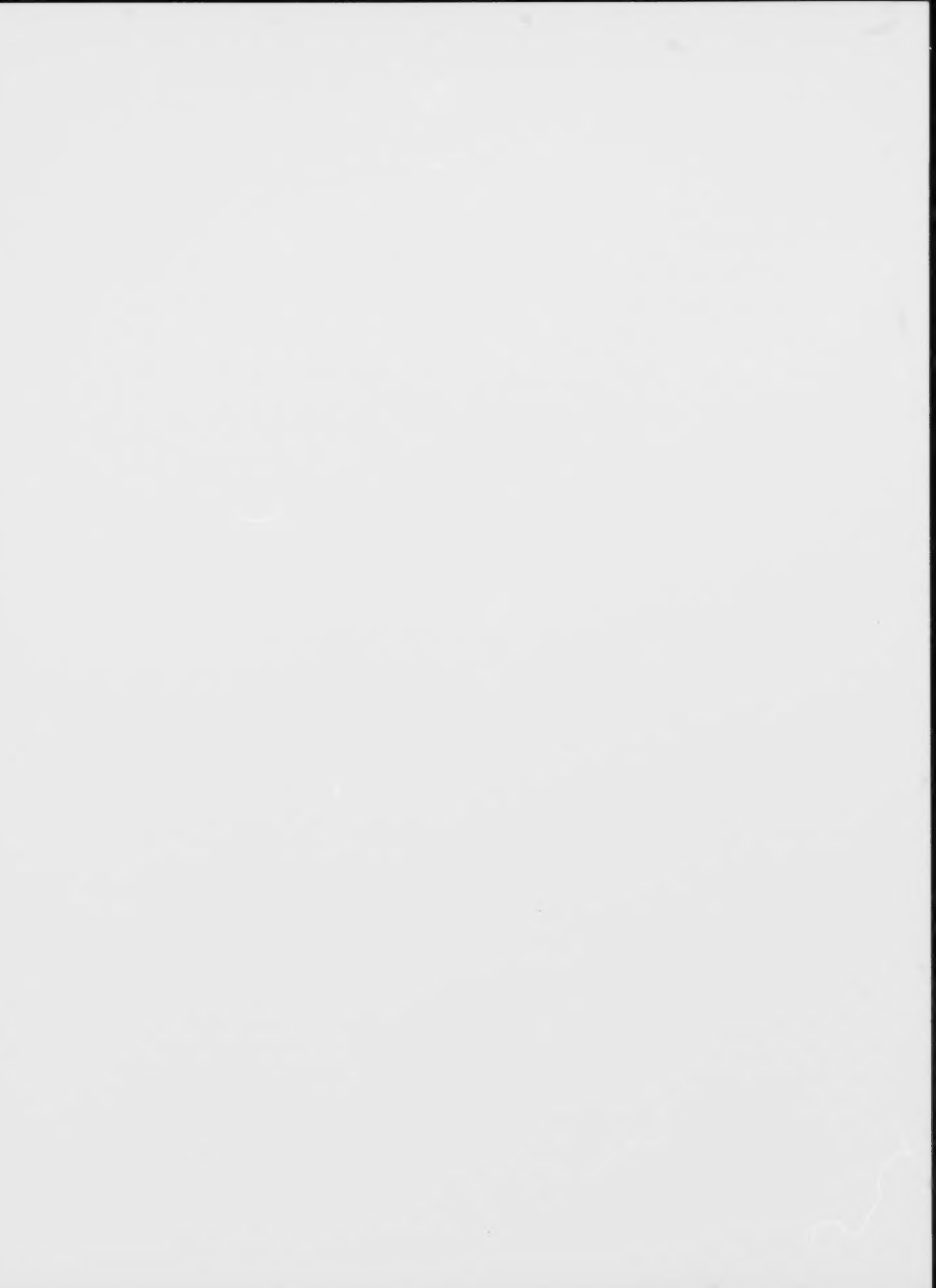
JEFF LEAL

SHAFIQ QAADRI



CONTENTS

INTRODUCTION	1
OVERVIEW OF THE ONTARIO TRILLIUM FOUNDATION	2
Status and Mandate	2
Structure and Organization	3
The Trillium Board of Directors	3
Management and Staff	3
Funding	4
Trillium's Granting Program	4
Eligible Sectors	5
Eligible Organizations	5
Assessment Criteria	6
Types of Grants Available	7
Granting Programs	7
Recipient Accountability	9
Agency Accountability and Oversight	10
Audits	10
Reports to the Minister	10
THE COMMITTEE'S HEARINGS	11
Ontario Trillium Foundation	11
Opening Remarks	11
Issues Raised by Committee Members	12
Other Witnesses	18
United Way of Canada - Centraide Canada	18
Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language	
Commission of Ontario's (AMO)	19
Written Submissions	19
COMMITTEE RECOMMENDATIONS AND COMMENTS	21
Funding the Environmental Not-for-Profit Sector	21
Changing Demographics	21
The Granting Formula and Underpopulated Areas	22
The Grant Application Process	22
Accountability/Cost Effectiveness	23
CONCLUSION	23
APPENDIX	25
Witnesses	25
Written Submissions	25



INTRODUCTION

Under Standing Order 108(f), the Standing Committee on Government Agencies is given the mandate to review the operation of all agencies, boards and commissions (ABCs) to which the Lieutenant Governor in Council makes some or all of the appointments, and all corporations to which the Crown in right of Ontario is a majority shareholder. The Committee is empowered to make recommendations on such matters as the redundancy of ABCs, their accountability, whether they should be sunsetted and whether their mandate and roles should be revised.

In accordance with its terms of reference, the Committee reviewed the Ontario Trillium Foundation on September 18, 2008.

Appearing before the Committee from the Foundation were the Chair of the Board of Directors, Helen Burstyn, Foundation CEO, Robin Cardozo, and Anne Pashley, Vice-president of Finance and Administration.

Stakeholders addressing the Committee were the United Way of Canada - Centraide Canada, represented by the president and CEO, Al Hutton, and the Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language Commission of Ontario, represented by Amos Key, Jr., the current Treasurer of the Commission. The Committee also received 18 written submissions.

The Committee wishes to express its appreciation to all the witnesses who appeared before it during its public hearings on this agency.

This report presents the Committee's findings on the Ontario Trillium Foundation. The Committee urges the Minister responsible for the Foundation to give serious and thoughtful consideration to the Committee's comments.

OVERVIEW OF THE ONTARIO TRILLIUM FOUNDATION

The Ontario Trillium Foundation ("Trillium" or "the Foundation") was established by order-in-council in 1982, and operates under the terms of a Memorandum of Understanding as an arm's-length agency of the Ministry of Culture. Trillium operates a granting program that provides financial support to not-for-profit and charitable organizations working in four broad sectors: arts and culture, human and social services, environment, and sports and recreation. The Foundation offers time-limited grants that are intended to supplement but not replace an organization's usual sources of income. Trillium is now one of the largest granting foundations in Canada.

Status and Mandate

Order-in-council 2527/82, issued in 1982, authorized the Ontario Trillium Foundation to apply for incorporation, and approved the Foundation's first corporate directors. The Foundation was incorporated by Letters Patent as a corporation without share capital under the *Corporations Act* that same year. It is classified as an "operational service" agency of the Ministry of Culture.

Trillium's mission is "to build healthy and vibrant communities throughout Ontario by strengthening the capacity of the voluntary sector, through investments in community-based initiatives." The agency's objects, as stated in Supplementary Letters Patent granted in June 2002, are

to provide funds in a fair and cost-efficient manner with community involvement in decision-making, and by way of supplementing rather than replacing regular sources of income, to eligible charitable and not-for-profit organizations in Ontario for the following purposes:

- to help finance, through time-limited, results oriented grants, programs undertaken by such organizations; and
- to help finance initiatives that increase organizational and/or community capacity and self-reliance.

The Foundation's original mandate was to support the work of not-for-profit and charitable organizations in the human resources and social services sector. This mandate was expanded in 1999, so that the Foundation now supports not-for-profit and charitable organizations in four sectors: arts and culture, the environment, sports and recreation, and human and social services.

Trillium is not subject to specific legislation. Rather, it operates under the terms of a Memorandum of Understanding (MOU) signed in 1998 between the

Foundation and the Minister of Culture. The MOU sets out the Foundation's purpose, as well as the operational, accountability, financial, administrative and reporting relationships between the Minister and the Foundation. Discussions are underway regarding a new MOU.

Structure and Organization

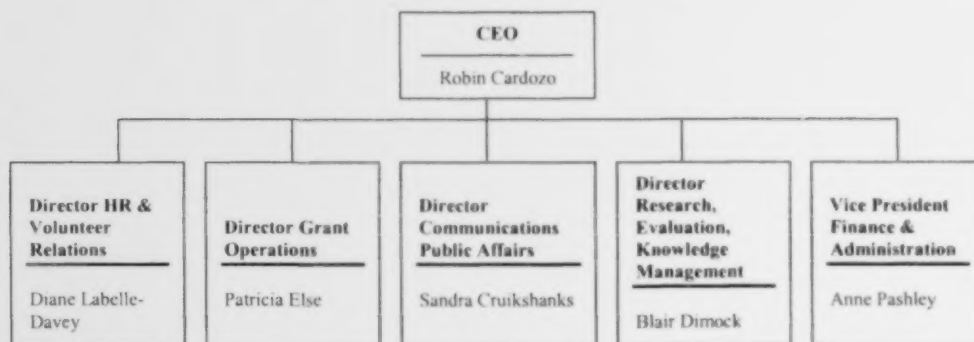
The Trillium Board of Directors

Trillium's Board of Directors consists entirely of government appointees. Under the Foundation's bylaws, the Lieutenant Governor in Council (the Cabinet) appoints up to 25 directors to the Board, and approves the chair, vice-chair, and the president. Directors serve part-time and without remuneration, but they are compensated for expenses. Appointments are for a maximum of six years.

Members of the Board serve on six committees. The Executive Committee's function is to act as a coordinating body. Between Board meetings, this Committee acts on behalf of the Board in the provision of governance and direction on the affairs of the Foundation. The Board's other committees are the Communications and Public Affairs Committee, the Finance and Audit Committee, the Governance Committee, the Granting Policy Committee and the Province-Wide Grant Review Committee.

Management and Staff

As provided in the MOU, the day-to-day operations of the Foundation are the responsibility of the Chief Executive Officer. In addition to the CEO, there are five director-level positions, as indicated in the following organizational chart.



The table below sets out current and recent staff levels at the Foundation.

	2008/09	2007/08	2006/07
Government Appointees (board members and members of grant review teams)	263	270	274
Office Staff (clerical/administrative)	27	26	26
Professional Support Staff	81.5	78.5	76.5
TOTAL	371.5	374.5	376.5
Staff earning more than \$100,000	7	6	6

Funding

Until fiscal year 1999-2000, the Foundation annually received 10% of all proceeds of the Ontario Lottery Corporation, which the Corporation distributed to charitable organizations providing direct social services in Ontario.

In 1999, the government reconstituted the Foundation with a broader mandate, and introduced a charitable gaming initiative to provide it with a new source of funding. Charities would be guaranteed \$100 million annually from the revenues generated under this initiative. In particular, this revenue would be derived from four new charity casinos, and, if this proved to be insufficient to meet the \$100 million guarantee, from slot machines at racetracks.

Today, funding of the Foundation's program is no longer tied directly to gaming revenues. Rather, the Foundation receives its funding out of the Ministry of Culture's budget.

From 1999-2000 to 2006-2007, the Foundation received an annual allocation of \$100 million. In April 2007, the government announced that the Foundation's annual budget would be increased by 20% over three years as follows:

2007/08	\$105 million
2008/09	\$110 million
2009/10	\$120 million

The Foundation's other primary source of revenue is interest income, which in 2007/08 amounted to \$7 million.

Trillium's Granting Program

Trillium's mandate to operate a granting program is outlined in the MOU signed in 1998:

The Ontario Trillium Foundation shall operate and maintain a granting program in accordance with eligibility criteria that have been adopted from time to time by the Foundation Board of

Directors and approved by the Lieutenant Governor in Council.

The program is described in more detail below.

Eligible Sectors

Applications for Trillium grants must fall within one of four broad sectors:

- **Arts and Culture**, including grants to both amateur and professional organizations pursuing initiatives in the performing, media and visual arts, literature, arts education and community arts;
- **Environment**, including grants for initiatives that protect and restore the environment or that increase awareness of a community's relationship with the ecosystem;
- **Human and Social Services**, including projects that help communities prevent social problems and respond to emerging community challenges (emphasis is given to community solutions that improve access to programs and services and stimulate economic activity); and
- **Sports and Recreation**, including sports, leisure and recreation programs aimed at all ages and abilities (priority is given to initiatives that promote active living and enhance social and physical well-being, and to efforts to attract and host special sports and recreation events that encourage economic activity).

In 2007-08, the Foundation invested approximately \$100 million in 1,561 grants. The distribution among the four sectors was as follows:

Arts and Culture	\$22 million
Environment	\$12.3 million
Human and Social Services	\$43.5 million
Sports and Recreation	\$22 million
	\$100 million

Eligible Organizations

Applicants for a Trillium grant must be

- a registered charitable organization;
- an organization incorporated as a non-profit corporation;
- a First Nation, Métis or other Aboriginal community; or
- a collaboration of two or more organizations that contain at least one eligible member.

Effective April 1, 2003, the following organizations may apply for Community Program grants (discussed below) only:

- small municipalities with populations of 20,000 or less and Local Services Boards (for grants in the Arts and Culture, and Sports and Recreation sectors only); and
- small municipalities, Local Services Boards, First Nations and County Library Boards (serving small municipalities) for grants to support specific library services.

The Foundation will not fund individuals, for-profit organizations, political organizations, private foundations, or government bodies (unless they are part of a collaborative effort including organizations which are eligible for grants). In addition, there are many uses of funding that the Foundation will not fund, such as budget deficits, religious activities, activities defined as discriminatory, medical research or equipment, the purchase of land or buildings, or programs or services outside Ontario.

Assessment Criteria

In addition to the above priorities, the Foundation considers the suitability of the applicant organization and the likely impact its proposal would have:

- **Organizational criteria:**
 - An organization's ability to carry out the proposal and to achieve the desired results is demonstrated by such criteria as the organization's track record; an elected, volunteer board of directors; ability to manage and sustain growth that may result from the grant; an appropriate level of financial review of the organization (i.e., externally prepared, audited financial documents); and the ability to respond to the changing needs of the community.
 - An organization's ability to manage the grant is demonstrated by a realistic relationship between the amount of the requested grant and the organization's annual budget, lack of a deficit, and appropriate management practices.
- **Application criteria:** Applications are assessed on the basis of a number of factors, including "clear, measurable benefits" to the community; the amount of community support (e.g., number of volunteers, amount of contributions); and sustainability and lasting impact (e.g., participants will continue to share what they have learned, the project will result in a permanent change to the community, and a plan for ensuring resources are in place to continue the work after the grant ends).

Types of Grants Available

The Foundation makes three types of grants:

- **Operating Grants** are for an organization's ongoing program costs and may be for a single year or multi-year but may not exceed a maximum of five years. Although a Trillium grant may have provided start-up funding for an organization, grant recipients are expected to sustain themselves through other funding sources.
- **Project grants** are for one-time activities or activities with a defined time frame. These may be for a single year or multi-year but may not exceed a maximum of five years.
- **Capital grants** are for renovations, repairs or equipment purchases. Trillium encourages applications that enhance community spaces, improve accessibility, increase energy efficiency to "green" the not-for-profit sector, or make use of innovative technology.

Granting Programs

The Foundation distributes its funding through two granting programs: the Community Program and the Province-Wide Program.¹

Community Program

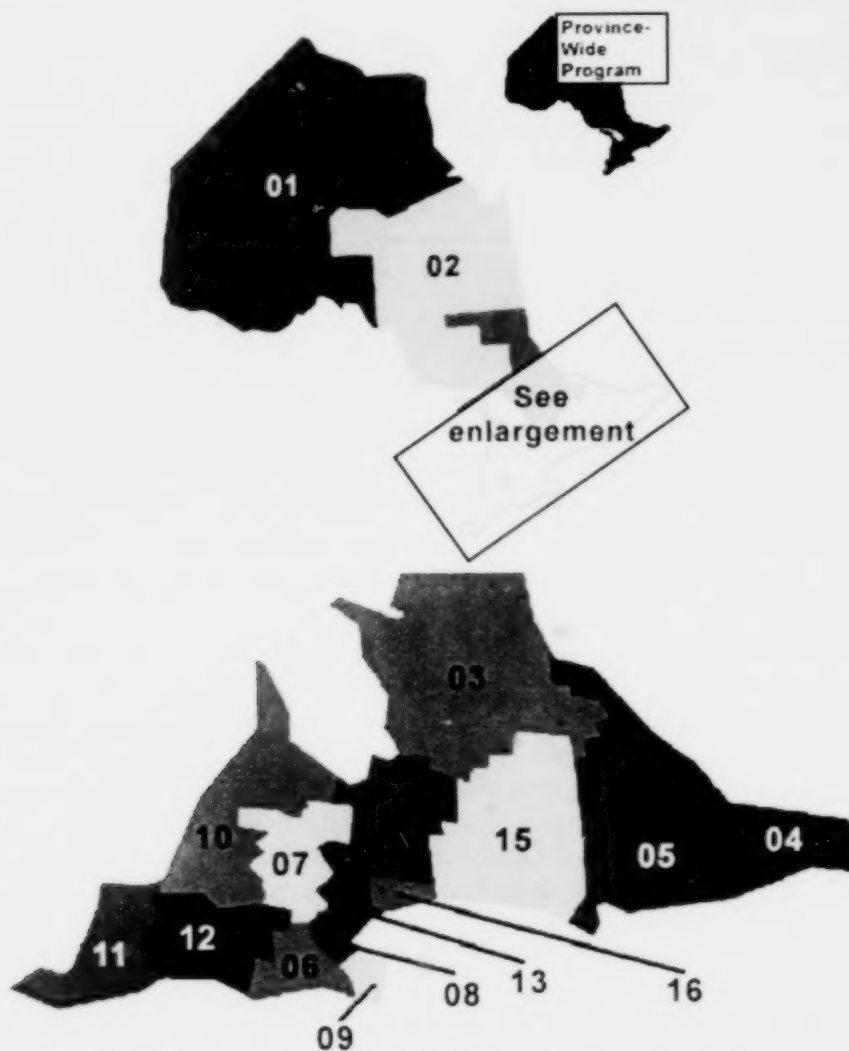
The majority of the Trillium's funding (approximately 80%) is allocated to the Community Program. Community grants are made for activities that occur in one of 16 catchment (geographical) areas across the province and that affect one or more communities within that catchment area. Each catchment area has local staff who work with volunteer Grant Review Teams that help assess grant applications in accordance with the Foundation's granting priorities, assessment criteria, and local needs.

The Grant Review Teams were created following the expansion of the Foundation's mandate in 1999. At that time, 16 Grant Review Teams were created around the province, based on the catchment (geographical) areas served by the old District Health Councils. The members of the Teams are appointed by the provincial Cabinet by order-in-council for renewable terms of up to three years. Each Grant Review Team normally has between 18 and 24 members. The government's priority in appointing the Teams is to select local volunteers in order to ensure that each Team understands the needs of the communities within its catchment area.²

¹ Deadlines for grant applications are March 1, July 1, and November 1; awards are announced three times a year, in April, June and December.

² Legislative Assembly, *Hansard: Official Report of Debates*, 36th Parliament, 2nd Session (24 November 1998): 3434-3435.

Trillium Catchment Areas



- | | |
|--|---|
| 1 Northwestern | 9 Niagara |
| 2 Algoma, Cochrane, Manitoulin & Sudbury | 10 Grey, Bruce, Huron, Perth |
| 3 Muskoka, Nipissing, Parry Sound, Timiskaming | 11 Essex, Kent, Lambton |
| 4 Champlain | 12 Thames Valley |
| 5 Quinte, Kingston, Rideau | 13 Halton-Peel |
| 6 Grand River | 14 Simcoe-York |
| 7 Waterloo, Wellington, Dufferin | 15 Durham, Haliburton, Kawartha, Pine Ridge |
| 8 Hamilton | 16 Toronto |

Community grants may be for up to \$375,000 over five years. This may include up to \$75,000 per year for operating or project expenses and up to \$150,000 over one or more years for capital projects such as building renovations or equipment purchases.

The Foundation's Board of Directors ratifies the recommendations of Grant Review Teams.

Province-Wide Program

The remaining 20% of Trillium's funding is awarded to proposals that "have an impact on a significant portion of the province." These funding decisions are made by the Grant Review Committee, which consists of members of the Foundation's Board of Directors. As with community grants, proposals with province-wide implications are reviewed for their fit with the Foundation's granting priorities and assessment criteria, but in addition must meet provincial needs.

To qualify for the province-wide program a proposal must meet one of the following criteria:

- Work will take place in three catchment areas or two in Northern Ontario.
- Work will be done by a group with a province-wide or national mandate.
- Work will be done by a network of organizations from across the province that submits a collaborative request for a project that has a clear provincial impact.
- Work will be done by a local group that has
 - demonstrated capacity and rationale to extend its reach beyond its home community, and
 - a model initiative that will be reproduced across the province.

A province-wide grant may be for an amount of up to \$1.25 million spread over five years. A grant may consist of \$250,000 per year for five years for operating and project expenses and up to \$150,000 over one or more years for capital projects such as building renovations and equipment purchases.

Decisions of the Grant Review Committee are ratified by the Foundation's Board of Directors.

Recipient Accountability

Organizations that receive Trillium funding are accountable to the Foundation through the following recognition and reporting requirements:

- **Letter of Agreement:** After the grant is approved, the organization receives a Letter of Agreement listing the conditions and expected results of the grant.

The letter is considered to be a legally binding contract and must be signed by someone with legal authority to bind the organization.

- **Recognition Requirements:** The Foundation imposes certain public recognition requirements to both inform the public of its activities and to demonstrate openness and accountability. These include publication of information about recipient organizations, a requirement that organizations display a recognition plaque, and public acknowledgement of the Foundation's support.
- **Reporting Requirements:** All grant recipients are required to report on the work for which they receive funding. The Letter of Agreement specifies when reports are due. Organizations that receive grants of one year or less must report at the end of the year. Recipients of multi-year grants must submit annual progress reports and a final report. Failure to submit reports as required can delay the release of funds or affect future eligibility.
- **Ongoing Contact:** Each grant recipient is required to inform a contact person at the Foundation of changes to their projects.

Agency Accountability and Oversight

Audits

Auditing requirements with respect to the Foundation are set out in the MOU signed in 1998. It requires the Foundation to retain an external auditor to conduct an annual audit of the financial transactions and management of the Foundation, and requires the Foundation to submit a report of the audit to the Minister and to the Auditor General.

In addition, the Minister may direct that an audit of the financial transactions and management of the Foundation be conducted by Ministry or other external auditors. The Foundation's Chair may also request that an internal audit be conducted on the Foundation's financial transactions and management controls.

Reports to the Minister

The MOU requires the Trillium Board to submit the following materials to the Minister for his or her approval:

- an **Annual Report**;
- an **Annual Business Plan**; and
- a **Strategic Plan**.

The Minister is required to review the *Business Plan* and the *Strategic Plan* and to advise the Foundation's Board as to whether the Minister agrees with the overall direction the Foundation is proposing to take, and whether the plans conform with provincial government policies and priorities.

THE COMMITTEE'S HEARINGS

Ontario Trillium Foundation

Opening Remarks

Trillium's Chair, Helen Burstyn, began the Foundation's presentation to the Committee with a description of the work being done at some of its grantee organizations, "because they and their work describe what we do better than anything." The Community Environment Alliance of Peel, for example, runs a Share-IT program, funded by Trillium, which recycles used computers and other electronics such as printers, monitors and scanners. In addition to diverting electronic equipment from garbage dumps, the organization's volunteers restore the equipment, and the recycled computers are sent to disadvantaged children and families.

The Peace Bridge Newcomer Centre in Fort Erie links refugees arriving in Canada to local service agencies, and encourages them to consider making the Niagara Region their permanent home. With the assistance of both a Trillium grant and local support, the Centre was able to build a modern structure to replace the trailer previously located beside the Peace Bridge.

Other Trillium-supported projects mentioned by Ms Burstyn included the Wabano Centre for Aboriginal Health, a clinic that serves the urban Aboriginal community in Ottawa; Community MicroSkills in Etobicoke, which offers training and support to low income, immigrant women; and the Sharon Temple Museum in York Region, a designated national historic site.

The Committee was also referred to the Foundation's Future Fund, an initiative introduced last year. The first \$4 million of the Fund will focus on grants that will help build the capacity of not-for-profit organizations in the emerging environmental sector.

Ms Burstyn concluded her opening remarks by highlighting the following aspects of the Foundation's program:

- Trillium is now the largest supporter of not-for-profit environmental organizations in the province.
- The Foundation's program emphasizes outreach and granting to northern and rural communities, and to disadvantaged communities, such as First Nations and newcomers.
- Grantee accountability is ensured through monitoring and follow-up.
- Trillium has received numerous awards, including the Maytree Foundation award for Diversity in Governance in the public sector, and awards from the Conference Board of Canada ("effective governance") and the Council on Foundations in Washington, D.C. (for the Foundation's website).

Issues Raised by Committee Members

Changing Demographics

One of the most important challenges the Foundation faces today is how to address the problems associated with the province's changing demographics. According to "community profiles" maintained by the Foundation (compiled from Statistics Canada data), Ontario is experiencing declining populations in smaller communities, due in part to out-migration of youth. In contrast, urban areas are being fed by this out-migration and by emigration from other countries. These trends have had an impact on community health, on service needs, and on the availability of community resources. In some areas, for example, declining school enrolment has resulted in school closures.

One of the ways the Foundation is addressing this issue in communities with declining populations is to "share best practices." For example, the Foundation recently posted on its website a research paper entitled *Small Towns: Big Impact*. Based on a study of the impact of Foundation grants in six small towns across the province, the paper suggests that volunteers in smaller communities should be directing their efforts at

- the need for diversification in local economies;
- changing labour force dynamics and the mismatch between these changes and the skills and education levels of young workers;
- aging populations and youth out-migration; and
- access to capital, health care, public transportation and technology.

Specific examples of how small communities are dealing with demographic changes include not-for-profit groups working to develop new tourism initiatives, such as refurbishing local heritage buildings, and bringing farmers together to develop local food production policies and practices.

The Granting Formula and Underpopulated Areas

In light of declining population trends in rural and northern communities, the witnesses were asked whether the Foundation's grant-making formula attempts to redistribute grants to organizations located in these parts of the province.

Trillium officials said this is an issue Foundation staff have "spent quite a bit of time thinking about." They also pointed out that access to funding in rural and northern communities is related, not only to depopulation, but also to the lack of other sources of funding, such as corporate donations.

Trillium CEO, Robin Cardozo, described two things Trillium does to address this issue:

1. Under the Community Grants Program, which accounts for 80 per cent of the Foundation's grants, an initial per capita calculation is made for each of Trillium's 16 catchment areas. An "urban-rural adjustment" is then

made, whereby 10 per cent of grants to large urban areas is deducted and transferred to the grant money available to rural and northern areas.

2. In considering grants under the Province-Wide Granting Program, the Foundation encourages the larger provincial organizations located in the south to think about the north when putting together their grant proposals, and to actively seek out partners in the north who could participate in these programs. It was noted that approximately 40 per cent of their Province-Wide programs have an impact in the north.

Funding of Aboriginal Activities

Approximately 6 per cent to 7 per cent of Trillium's grants last year went to First Nations-related programming. The Committee also heard that much of the activity in this area is relatively recent, and that the Foundation is very aware of the need to reach out to these communities. Asked about the recruitment of Aboriginal persons, Foundation officials said they have "Aboriginal human resources" in a number of areas. For example, there is an Aboriginal outreach officer in northern Ontario who assists Trillium's offices in Thunder Bay and Sault Ste. Marie, and a person of Aboriginal background was recently hired to work as a grants associate in the Foundation's Toronto office. In addition, two members of the Foundation's Board of Directors are of Aboriginal background.

The Foundation was also asked about the extent to which its granting program is coordinated with Ontario's Ministry of Aboriginal Affairs. Trillium officials said they regularly communicate with the Minister's office, although they are more frequently in touch with the civil service side of the Ministry. The witnesses emphasized that, as an organization that awards substantial amounts of money to the Aboriginal community, Trillium tries to ensure that its objectives are consistent with Ministry programs.

The Rural and Small Communities Program

Trillium does not normally fund government bodies, unless they are part of a collaborative effort which includes an organization that is eligible for grants. However, in 2003, the Foundation announced changes to its eligibility criteria. Under the Special Initiative for Rural and Small Communities, local services boards and municipalities with a population of 20,000 or less may apply to the Foundation for funding in two of the Foundation's four broad funding categories: arts and culture, and sports and recreation. In addition, the Strategic Granting Initiative for Library Boards allows libraries serving municipalities of 20,000 or less to apply for one-time grants to fund special initiatives.

This change in mandate was criticized at the time by some charitable organizations that relied on Foundation funding; they argued that expanding the Foundation's mandate without also increasing the total amount of funding available would inevitably dilute the support the Foundation can offer the charitable sector. It was also argued that libraries are public bodies, not charities, and deserve to be adequately funded by the government out of general revenues.

Responding at the time, Foundation CEO Robin Cardozo explained that the change in mandate addressed concerns expressed by smaller communities, who had argued that they did not have access to Trillium funding because of the lack of established charities in their communities.

At the Committee's hearings, Trillium officials were asked about the Foundation's experience with the Rural and Small Communities program to date. According to Mr. Cardozo, the program has been very successful ("there has been terrific take-up" in small communities). Moreover, there has been no evidence to suggest that making small municipalities eligible for funding has taken away from not-for-profit groups, one of the main concerns at the time the program was introduced. One explanation for this, the Foundation believes, is that when municipalities apply for grants they are encouraged by the Foundation to talk with their local not-for-profits. If they have not done so, Foundation staff will ask municipal applicants to contact their volunteer groups with a view to developing a collaborative proposal. As explained by Mr. Cardozo,

we'd like to think that we helped build the community through the grant but also helped to build the local not-for-profit sector by making the municipality, who may not have thought about it, now think about working with the local not-for-profit groups.

The Grant Application Process

Committee members observed that they often hear from smaller organizations in their ridings that many groups do not apply for Trillium grants because they lack experience with applying for financial assistance, or because the application process is too complex.

Trillium officials acknowledged this has been a problem, but described a number of steps the Foundation has recently taken to assist these groups. These include

- introducing a simplified application form for smaller capital grants (one of the Foundation's most popular forms of grant);
- holding workshops for grants applicants; and
- posting tools on the Foundation's website, such as a standard budget form that should be easier for inexperienced applicants to complete.

On the other hand, the Foundation's CEO said "we don't apologize for the fact that we do have a comprehensive application form," as this helps to ensure accountability for government dollars.

Declined Applications

Given the high number of applications for grants Trillium receives each year, the Committee was interested to know what happens when an application is denied.

Foundation officials stressed that unsuccessful applicants do not simply get a "cold, thank you for applying, don't call us we'll call you." Rather, groups are encouraged to discuss their applications with Foundation staff who can provide guidance regarding future applications. For example, an applicant might be advised to talk with others in the community who do related work and then, based on those consultations, apply again in six months with a revised proposal. Sometimes a group with little experience may apply for a grant of \$200,000. In these circumstances, the Foundation might indicate that the group is not ready for a substantial grant, but would approve a \$20,000 grant to have a feasibility study done in order to demonstrate that the group's proposal is viable and deserving of more funding.

The Committee also heard that although the Foundation does not have an appeal process, unsuccessful applicants do receive advance notification of decisions, usually within days. This allows declined groups more time to assess and revise their proposals so that they can be ready for the next application deadline.

Accountability of Grantees

An important aspect of government-funded granting programs such as Trillium is grantee accountability. Accordingly, the witnesses were asked about the extent to which the Foundation follows up with its grantees, and whether this includes audits to determine value for money.

Trillium officials assured the Committee that this is a matter "of paramount importance" to the Foundation, and outlined a four-step process it follows to ensure grantee accountability. First, long before a grant is made, Foundation staff and members of the local grant review team perform due diligence by asking a series of questions about the applicant group: Are they ready for a grant? Have they received grants before? If they are a new organization, do they work with others in the community who can provide some assurance that the group has some knowledge of what it is proposing to do? Does the group have the support of the community?

Second, once a grant is made, the applicant group is required to sign a Letter of Agreement (considered to be a legally binding contract), which lists the conditions and expected results of the grant.

The third step in the monitoring process requires all grant recipients to report on the work for which they receive funding (the Letter of Agreement specifies when reports are due). Organizations that receive grants of one year or less must report at the end of the year; recipients of multi-year grants are required to submit annual progress reports and a final report.

Finally, Trillium has an audit step. Approximately one per cent of all grants under management are subject to a Foundation spot audit. The one per cent standard was adopted after consultation with Ministry of Culture auditors, and is considered appropriate in light of the other due diligence measures the Foundation takes.

In conclusion, Trillium representatives emphasized that, as a community-based organization, they are well-positioned to ensure accountability. As described by the Foundation's CEO, the volunteers on the grant review teams, together with the Foundation's local staff, are able to "find out pretty quickly if something is going off the rails."

Cost Effectiveness

Trillium's *Business Plan* states that the Foundation is "one of the most cost-effective organizations of its kind in North America." Indeed, the Committee heard that this has been "a point of pride" with the organization since its inception 25 years ago.

Asked to elaborate, Mr. Cardozo explained that one of the ways cost efficiency is measured at the Foundation is through its "operating cost ratio" (operating costs as a percentage of total program funding). Currently, the Foundation's ratio is 11.3%, a figure that compares favourably with similar sized operations in North America. For instance, in Canada, the McConnell Foundation has an operating cost ratio of about 17%, while the Canada Arts Council and the Ontario Arts Council have ratios of 14% and 13%, respectively. Similar-sized foundations in the United States have an average operating cost ratio of about 18%, while the very large organizations, such as Ford, Rockefeller and Kellogg, have even higher ratios.

Staffing/Risk Management

Despite best efforts to contain operating costs, Trillium's most recent *Business Plan* states that "limited resources" and "budget restrictions" could affect its ability to implement plans to improve organizational effectiveness. It also states that a "key risk is understaffing, particularly in the program area."

Asked about these concerns, Trillium officials observed that, as with any organization, they have to consider the risks involved in running their business, and that this involves a constant balancing of the need to provide services at a level that stakeholders expect with the need to operate a cost-efficient program. It was acknowledged that in its ongoing efforts to keep costs low, the Foundation does experience staffing pressures at certain times of the year; however, it has attempted to address these pressures through a variety of ways. One is to have a flexible staff structure under which staff in one area can assist staff in another area, as required. In addition, the Foundation is continually looking for innovation, particularly in the area of information technology, to ensure that operating costs do not increase relative to the overall program budget.

Diversity at the Foundation

Committee members commented that Trillium is perceived, at least in some parts of the province, as an organization too oriented toward large urban centres. In this connection, the witnesses were asked specifically about the current composition of the Foundation's Board of Directors, and whether it adequately reflects the province's diverse population.

In prefacing his response, CEO Robin Cardozo explained that, "for us, representation means representation at the Board, representation at the grant review teams and representation at staff, so at each of those levels we try to make sure that we are reflective and representative of the province." Nonetheless, he acknowledged that Board representation is important, and suggested that one of the reasons Trillium received the Maytree Award for diversity in governance last year was the fact that its Board of Directors consists of persons with varied backgrounds.

Information provided to the Committee subsequent to the hearings provided a detailed breakdown of the current composition of the Foundation's Board. Of the Board's 21 directors, there are

- two from Northern Ontario, two Francophones, two First Nations members, two "youth" members, three African Canadians, three South Asian Canadians, and one Chinese Canadian;
- 14 women and seven men; and
- artists, educators, social service workers, municipal officials, environmentalists, sports sector professionals, psychologists and management consultants.

In terms of geographical representation, the Board has one or more members from each of the following catchment areas:

- Algoma, Cochrane, Manitoulin and Sudbury
- Champlain
- Halton-Peel
- Niagara
- Northwestern
- Simcoe-York
- Thames Valley
- Toronto
- Waterloo, Wellington, Dufferin

Government Funding

As announced in 2007, Trillium's annual funding will increase from \$100 million to \$120 million by 2009-10. This represents an increase of 20 per cent over three years, after almost ten years of constant funding. It is also the case that the amount of revenue that the Foundation receives is no longer tied in any specific way to the proceeds of charitable gaming and/or other activities of the Ontario Lottery and Gaming Corporation.

Despite increased program funding, the Committee heard that Trillium continues to receive three to four dollars in requests for every one dollar it approves in grants. Foundation officials explained that one of the reasons this ratio of demand to supply persists is the formation of new groups in emerging areas of the not-for-profit sector, such as the environmental sector.

One of the ways the Foundation has attempted to deal with this phenomenon is through such initiatives as the Future Fund, introduced last year. Under this program, which will initially focus on the environmental not-for-profit sector, fledgling environmental groups that apply for Trillium grants are encouraged to form collaborations. The effect of this approach is twofold. First, collaboration raises the overall quality of applicants in the sector, as the less skilled and less experienced groups benefit from their association with the more established organizations. Second, collaboration reduces the number of applications for grants, thereby allowing the Foundation to direct money to fewer (and higher quality) organizations.

Other Witnesses

United Way of Canada - Centraide Canada

The president and CEO of the United Way of Canada, Al Hutton, described his organization's long relationship with Trillium as one based on "collaboration and partnership." Mr. Hutton said this relationship has allowed the United Way to bring together community organizations, the private sector and government to establish investment priorities in communities, and has produced many creative solutions to local problems. Mr. Hutton also expressed his belief that United Way's association with Trillium will be of even greater importance in the current economic climate:

[A]s we enter the next phase of what's going on in the market and the impact that's going to have . . . on organizations and individuals – it's only going to get tougher. So in a sense partnering with organizations like Trillium is, for us, critical for our success down the road.

Judith Baril, Executive Director of United Way Leeds Grenville, provided the Committee with an example of how Trillium funding has enhanced the work of local United Ways across Ontario. In 2004, a collaboration of 17 local United Ways, headed by the Leeds Grenville chapter, was successful in securing a Trillium grant of almost \$600,000 for *Community Matters: Engaging Community, Building Community*, a proposal intended to help local United Ways serve their communities in a more coordinated way. Over the course of 30 months, the group conducted province-wide consultations and surveys to identify the most serious social problems facing Ontario communities. According to the project's findings, most communities identified "children and youth" as their top priority, followed by transportation and rural poverty.

Ms Baril told the Committee that, as a result of the *Community Matters* initiative, local United Ways in Ontario are now better able to identify and fund projects that will have the greatest impact. In summing up, Ms Baril said

I can't stress how important the OTF funding was to us. We simply could not have done the work that we did without it, and I think it made a profound difference in every community that partnered. I think the lessons that we've learned have also affected the larger United Ways that weren't part of the Community Matters project, and we've started having an open dialogue all across the province with small United Ways and large United Ways.

Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language Commission of Ontario'io (AMO)

The Committee's hearings concluded with a presentation from Amos Key, Jr., the current Treasurer of AMO. Mr. Key described his organization as a bilingual private school board that provides education in English, and in the languages of the Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe peoples. According to Mr. Key, AMO has had "tremendous" success in reducing the drop-out rate of its students.

In 2008, AMO received a three-year Trillium grant in the amount of \$405,000. In general terms, the grant is intended to help AMO develop policy and coordinate research to preserve and standardize the 13 languages of Ontario's 134 First Nations. More specifically, Mr. Key hopes that Trillium funding will enhance AMO's ability to influence education policy so that, eventually, the existing bilingual system of education (English and French) will become a multilingual system that includes First Nations languages.

Mr. Key also described the role Trillium played in assisting the Woodland Cultural Centre, a First Nations educational and cultural site established in 1972. Over the last several years, Woodlands has received about \$145,000 in Trillium grants to protect and promote the history, language and cultural heritage of the Anishinaabe and Onkwehonwe. According to Mr. Keys, Trillium's outreach and support has helped First Nations shed the perception that they are exclusively "a federal responsibility."

Written Submissions

The Committee received 18 written submissions, mostly from past and present recipients of Trillium funding. These submissions were in the form of testimonials, extolling the positive impact Trillium grants have had on their respective projects. The following is a sample of the comments made by these not-for-profit groups:

- *Community Opportunity and Innovation Network (COIN)*: Based in Peterborough, COIN has a general mandate to encourage community economic development. It currently operates five "social enterprises," including reBOOT Peterborough and TEKdesk. It also delivers training programs to people with intellectual challenges and other employment barriers. COIN states: "Trillium has played a pivotal role in the development of these economic and social initiatives. One of our enterprises, TEKdesk, with a grant from OTF, was able to expand their IT services to over 850 small libraries across the province. . . . Staff at OTF are extremely organized. Communication is open and accessible, while processes are clearly explained and meticulously followed."
- *Sarnia-Lambton Rebound (A Program for Youth)*: Rebound works with at-risk youth and provides services for parents. The organization states that 90% of the youth who go through Rebound's court diversion programs do not have further contact with the police. "The Ontario Trillium Foundation has been instrumental in helping Rebound launch many of our services, including anger management, justice forums and alternative education programs. . . . [Trillium] has had the foresight to allow for multi-year grants which is vital to our success Without [Trillium], our reach would not have been as widespread."
- *Centre for Social Innovation*: The Centre provides shared space and services to more than 100 emerging "social mission organizations" in downtown Toronto. The Centre's tenants work in such areas as the arts, the environment and social services. As a recipient of two Trillium grants, the Centre says the Foundation has "been insightful, respectful and supportive of our work. They have realistically provided us with an honest sense of the fundability of our projects and have provided us with valuable feedback to improve the likelihood of securing their support."
- *Reduce the Juice (RTJ)*: This group designs and implements initiatives to engage and encourage youth and their communities to address climate change. Headquartered in Newmarket, RTJ has run several energy conservation and renewable energy projects in southern Ontario locations such as Shelburne, Orangeville and Waterloo. RTJ turned to Trillium when all of the group's previous sources of funding could not offer capacity building funds. Trillium's grant allowed RTJ to "grow exponentially."
- *PARO Centre for Women's Enterprise*: Located in Thunder Bay, PARO delivers services to women to help them "start and grow sustainable businesses and employment opportunities." Services include training workshops, business counselling, peer support, and marketing and networking. "By providing much-needed multi-year funding to PARO, the OTF has been instrumental in developing increased organizational sustainability, and increasing the reach of PARO's services throughout regional communities."

COMMITTEE RECOMMENDATIONS AND COMMENTS

Funding the Environmental Not-for-Profit Sector

As stated by the Chair of the Foundation in her opening remarks, Trillium is now the largest financial supporter of the environmental not-for-profit sector in the province. With the additional government funding announced in 2007, the Foundation was able to increase its investment in this sector from \$8.2 million in 2006-07 to \$12.3 million in 2007-08.

On the other hand, although the environment is one of the four broad sectors that make up the Trillium mandate, the amount directed to it accounted for a little over 12 per cent of all grants in fiscal 2007-08.

The Committee recognizes that the current allocation reflects the fact that the environment is an emerging sector, with relatively few established not-for-profit organizations that can meet the Foundation's grant eligibility criteria. We also note that the Foundation is taking steps to address this fact by encouraging newer groups with less experience to collaborate with established organizations before submitting a grant application. In the long run, this should result in a greater portion of the Foundation's grants being allocated to the volunteer environmental sector.

Recommendation 1

The Committee commends the Foundation for its ongoing efforts to enhance the capacity of the not-for-profit environmental sector and recommends that it continue to strengthen this sector by encouraging collaboration and coordination among smaller groups and larger provincial and national organizations.

Changing Demographics

The Committee heard in some detail about the Foundation's efforts to help not-for-profit groups identify and address the challenges facing the province's smaller communities. While we agree that the issues associated with declining populations have been, and will continue to be, worthy of the Foundation's attention, we also believe it would be useful to know how the Foundation intends to approach some of the issues arising from other demographic changes that touch all parts of the province. For example, the influx of people of mixed backgrounds is a province-wide phenomenon that includes many communities with an urban/rural mix. How will the Foundation be promoting more volunteer activity within multicultural communities? Similarly, the challenges posed by an aging population will affect every community, big and small. How does the Foundation intend to motivate the not-for-profit sector to increase its presence in this area?

Recommendation 2:

The Committee encourages the Foundation to continue to monitor the province's changing demographics and to consider how the not-for-profit sector can be mobilized to address the social and economic issues arising from these changes. The Foundation should also indicate how it intends to reach out to emerging needs in such areas as Ontario's multicultural, Aboriginal and seniors' communities.

The Granting Formula and Underpopulated Areas

As described to the Committee, the Foundation applies an "urban/rural adjustment" when allocating grants under the Community Grants Program. Under this formula, an initial per capita calculation is made for each of the Foundation's 16 catchment areas. Ten per cent of grants that would otherwise go to large urban areas is then redistributed to northern and rural communities.

The Committee is fully supportive of the Foundation's efforts to increase the availability of grants in the underpopulated parts of the province; however, we believe it is important that the urban/rural adjustment be periodically revisited to ensure that it continues to meet the changing needs of these communities. We also believe there would be some value in publishing any direct evidence the Foundation might have in support of this formula.

Recommendation 3:

The Committee recommends that the Foundation conduct ongoing assessments of the urban/rural adjustment, and that it publish empirical evidence in support of the formula.

The Grant Application Process

The Foundation outlined for the Committee a number of steps it has taken recently to assist less experienced organizations that wish to apply for grants, including the introduction of a simplified application form, holding workshops for applicants, and posting explanatory information on the Foundation's web site.

The Foundation stressed, however, that lending this kind of assistance to applicants must be balanced against the need to maintain a rigorous application process that ensures accountability for government funds.

With this caveat in mind, the Committee believes it is important to the ongoing success of the Trillium program that the Foundation continue to look for ways to simplify the application process, without compromising accountability.

Recommendation 4:

The Committee commends the Foundation for the initiatives it has implemented to assist applicants in the grant application process and encourages it to continue to explore ways in which this process can be simplified.

Accountability/Cost Effectiveness

Accountability and cost-effectiveness are crucial to the success of granting programs that depend on government funding. We are pleased to report that Trillium's performance in both respects has been stellar. In the matter of grantee accountability, we were impressed with the thoroughness of the Foundation's due diligence process, a process that involves asking the right questions before a grant is made, a legally binding contract that sets out expected results, ongoing reporting requirements, and auditing of grant recipients. In terms of delivering a cost-efficient program, Trillium's track record is equal to or exceeds that of similar-sized foundations in North America.

The Committee would like to commend the Foundation for its diligent attention to these important aspects of the granting program.

CONCLUSION

For more than 25 years the Ontario Trillium Foundation has operated a granting program that has provided critical support to not-for-profit and charitable organizations in this province. Perhaps the best evidence of this program's success is the fact that successive governments, representing all parties in the Ontario Legislature, have shown their support by either continuing or expanding the Trillium mandate.

Key to this success has been the Foundation's focus on time-limited grants that supplement rather than replace an organization's usual source of funding, and on making funding decisions based on the views of volunteers situated in the communities that will benefit from Foundation grants. In addition, the Foundation goes to great lengths to ensure accountability for the grants it makes.

When its mandate was expanded 10 years ago, the Foundation was required to administer a significantly more complex program. Despite the increased cost pressures that accompanied this expansion, Trillium has managed to retain its status as one of the most cost-efficient organizations of its kind in North America. In the Committee's view, this track record more than justifies the additional program funding announced in 2007.

Based on the testimony received during its public hearings, it appears that stakeholder support for the Foundation and its work is virtually unanimous. The Committee would, in particular, like to commend the Foundation for the

following initiatives it has undertaken to address the changing landscape of the not-for-profit sector:

- monitoring issues associated with the province's changing demographics, and keeping not-for-profit stakeholders informed of these issues;
- implementing a granting formula that takes into account the relatively sparse population of the province's northern and rural communities;
- enhancing access to the Trillium program for those organizations that have little experience with grants, through a simplified application process and by posting explanatory materials on the Foundation's website;
- continuing to ensure accountability on the part of grant recipients; and
- ongoing efforts to deliver a high-quality program in a cost-efficient manner.

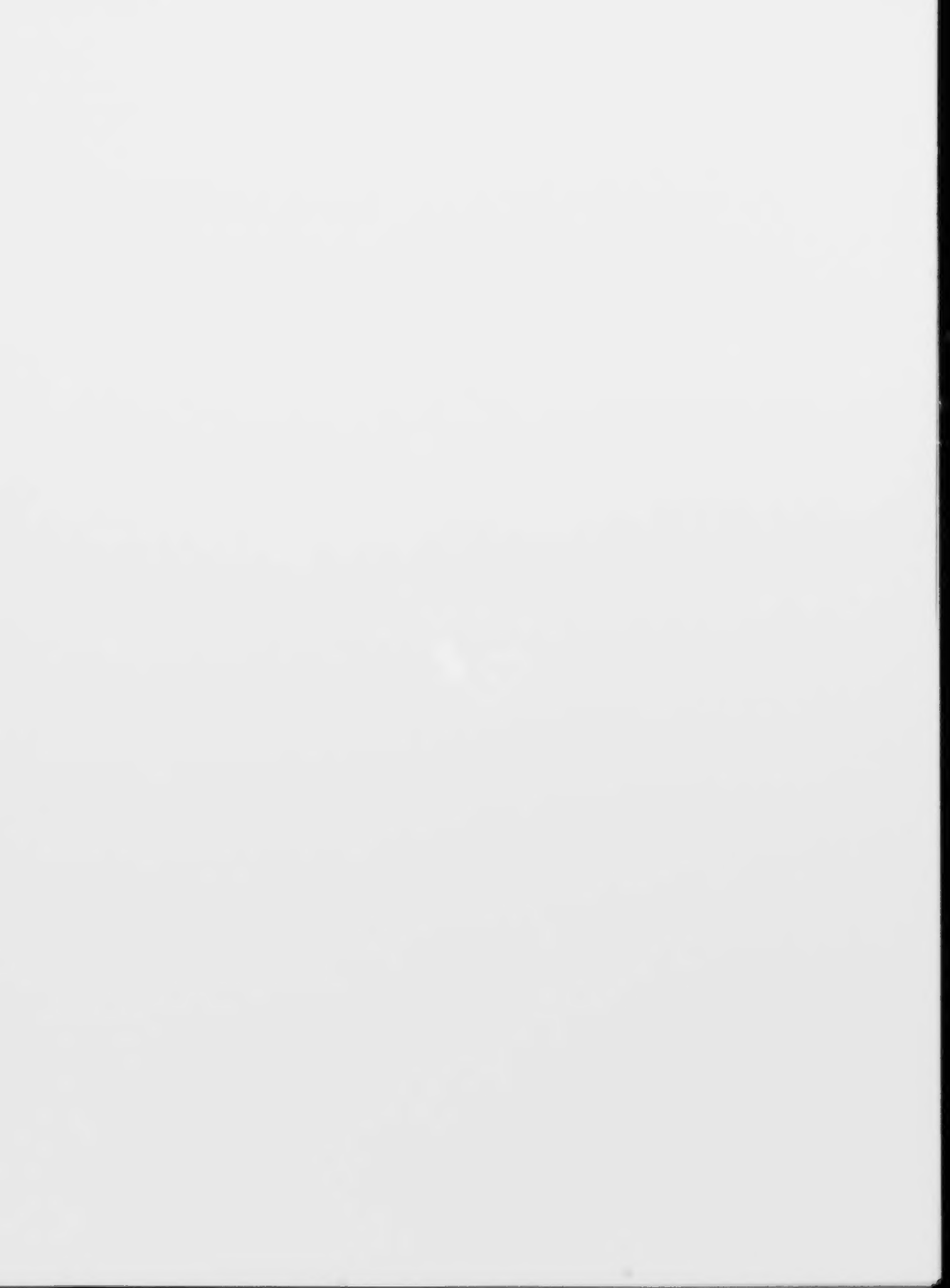
APPENDIX

Witnesses

Organization/Individual	Date of Appearance
Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language Commission of Ontario:io	September 18, 2008
Ontario Trillium Foundation	September 18, 2008
United Ways of Canada – Centraide Canada	September 18, 2008

Written Submissions

Organization/Individual	Date of Submission
Brockville Concert Association	August 26, 2008
Canadian Women's Foundation	August 26, 2008
Centre for Social Innovation	August 22, 2008
Community Arts Space	August 24, 2008
Community Opportunity and Innovation Network	August 22, 2008
Francine Lecours	August 26, 2008
Goodwill Niagara	August 28, 2008
Haitian Hope Centre	July 11, 2008
Hospice of Windsor Essex County	August 27, 2008
Jocelyn Harvey	August 28, 2008
PARO Centre for Women's Enterprise	August 28, 2008
Pathways to Education	August 29, 2008
PhotoSensitive	August 18, 2008
Reduce the Juice	Undated
Sarnia-Lambton Rebound	August 27, 2008
Somali Youth Association of Toronto	Undated
Theatre francais de Toronto	August 28, 2008
Thunder Bay Art Gallery	August 28, 2008





COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

RAPPORT SUR LES ORGANISMES, CONSEILS ET COMMISSIONS

FONDATION TRILLIUM DE L'ONTARIO

1^{re} session, 39^e législature
58 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des organismes gouvernementaux
Rapport sur les organismes, conseils et commissions : Fondation Trillium de l'Ontario.

Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.

Titre de la p. de t. additionnelle: Report on agencies, boards and commissions : Ontario Trillium Foundation.

Comprend des réf. bibl.

Également disponible sur l'Internet.

ISBN 978-1-4249-9855-5

1. Fondation Trillium (Ont.)—Audit. 2. Associations sans but lucratif—Ontario. 3. Aide sociale—Ontario. I. Titre. II. Titre: Report on agencies, boards and commissions : Ontario Trillium Foundation.

HV1009.05 O56 2009

353.509713

C2009-964025-2F

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

L'honorable Steve Peters
Président de l'Assemblée législative

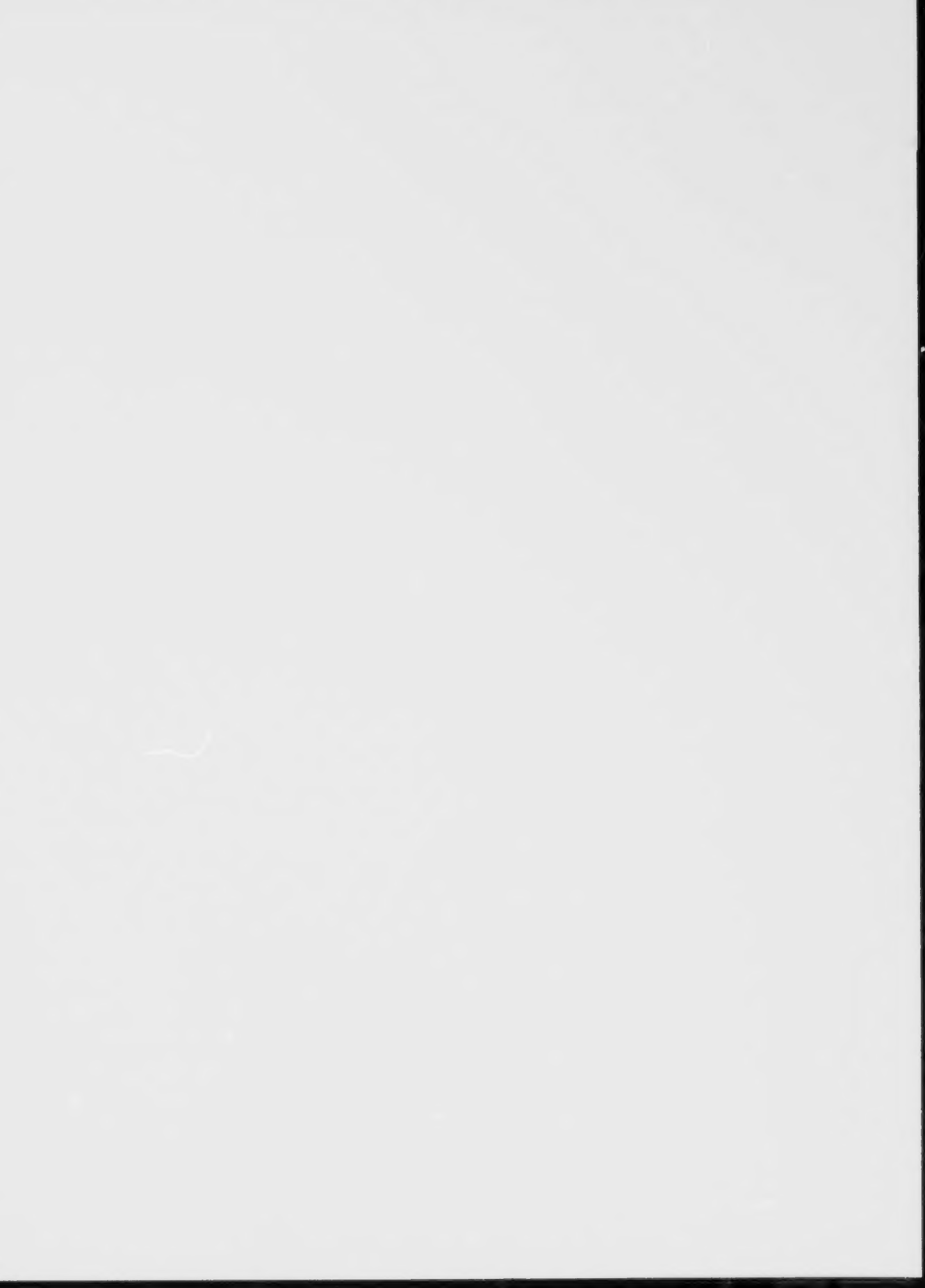
Monsieur le président,

Votre Comité permanent des organismes gouvernementaux a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

A handwritten signature in cursive script, reading 'Julia Munro'.

Julia Munro
Présidente

Queen's Park
Juin 2009



COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

COMPOSITION DU COMITÉ

1^{re} session, 39^e législature
(à partir du 12 décembre 2007)

JULIA MUNRO
Présidente

LISA MACLEOD
Vice-présidente

MICHAEL A. BROWN

FRANCE GÉLINAS

DAVID RAMSAY

MARIA VAN BOMMEL

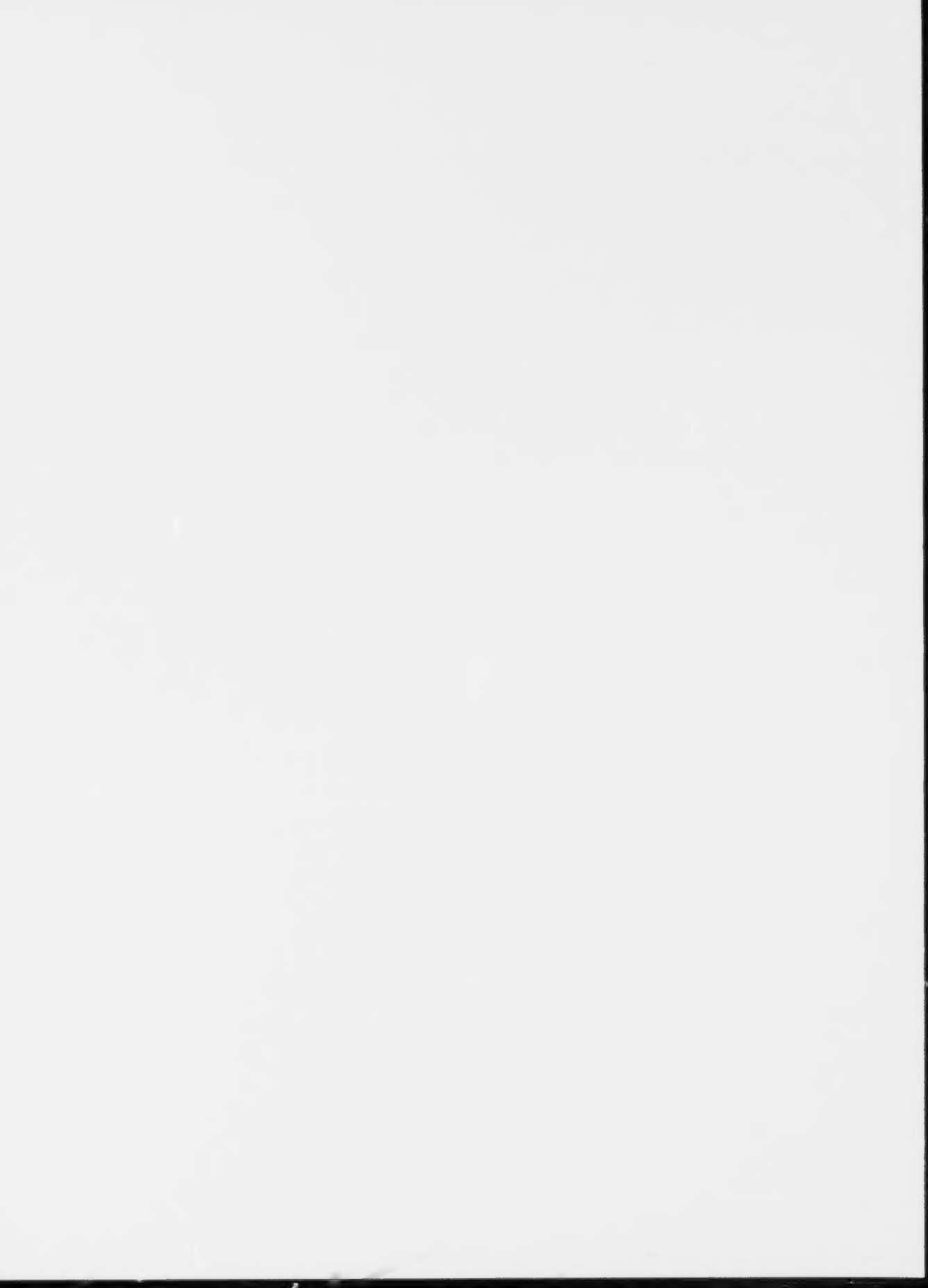
KEVIN DANIEL FLYNN

RANDY HILLIER

LIZ SANDALS

Douglas Arnott
Greffier du comité

Andrew McNaught
Recherchiste



COMITÉ PERMANENT DES ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX
LISTE DES CHANGEMENTS DANS LA COMPOSITION DU COMITÉ

KEVIN FLYNN a été remplacé par LOU RINALDI le 19 février 2009.

RANDY HILLIER a été remplacé par GERRY MARTINIUK le 25 mars 2009.

FRANCE GÉLINAS a été remplacée par HOWARD HAMPTON le 9 avril 2009.

MARIA VAN BOMMEL a été remplacée par RICK JOHNSON le 9 avril 2009.

LISTE DES CHANGEMENTS TEMPORAIRES

LAURA ALBANESE

TOBY BARRETT

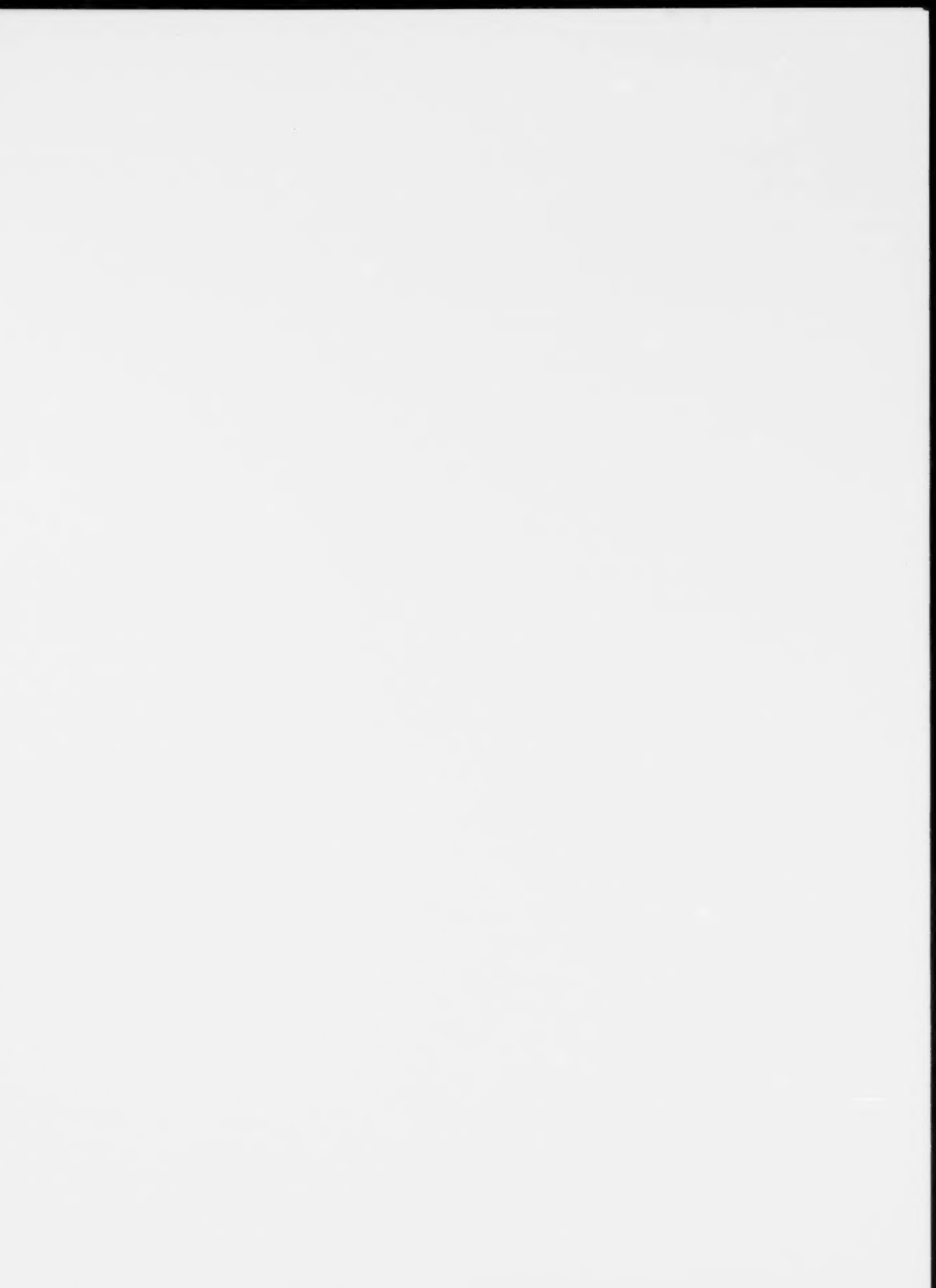
LAUREL C. BROTEN

JEFF LEAL

SHAFIQ QAADRI

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
VUE D'ENSEMBLE DE LA FONDATION TRILLIUM DE L'ONTARIO	2
Statut et mandat	2
Structure et organisation	3
Conseil d'administration de la Fondation Trillium	3
Direction et personnel	3
Financement	4
Programme d'octroi de subventions de Trillium	4
Secteurs admissibles	5
Organismes admissibles	5
Critères d'évaluation	6
Types de subventions disponibles	7
Programmes d'octroi de subventions	7
Obligation de rendre compte de l'organisme bénéficiaire	11
Responsabilisation et surveillance de la Fondation	11
Vérifications	11
Rapports à la ministre	11
AUDIENCES DU COMITÉ	12
Fondation Trillium de l'Ontario	12
Observations préliminaires	12
Questions soulevées par les membres du Comité	13
Autres témoins	20
United Way of Canada - Centraide Canada	20
Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language	
Commission of Ontario:io (AMO)	21
Mémoires	21
RECOMMANDATIONS ET COMMENTAIRES DU COMITÉ	23
Financement du secteur environnemental sans but lucratif	23
Changements démographiques	23
La formule de subventionnement et les régions sous-peuplées	24
Le processus de présentation des demandes de subvention	24
Responsabilisation et rentabilité	25
CONCLUSION	25
ANNEXE	27
Témoins	27
Mémoires	27



INTRODUCTION

En vertu de l'article 108(f) du Règlement, le Comité permanent des organismes gouvernementaux a pour mandat d'étudier le fonctionnement des organismes, conseils et commissions dont le lieutenant-gouverneur en conseil nomme tout ou partie des membres, ainsi que des personnes morales dont la Couronne du chef de l'Ontario est le principal actionnaire. Le Comité peut faire des recommandations sur des questions telles que les redondances à éliminer, la responsabilisation des organismes, les dispositions de temporisation appropriées ainsi que les rôles et mandats à réviser.

Conformément à son mandat, le Comité a étudié le fonctionnement de la Fondation Trillium de l'Ontario le 18 septembre 2008.

Ont comparu devant le Comité, au nom de la Fondation : M^{me} Helen Burstyn, présidente du conseil d'administration, M. Robin Cardozo, chef de la direction et M^{me} Anne Pashley, vice-présidente, Finances et administration.

Sont intervenus devant le Comité : United Way of Canada – Centraide Canada, représenté par son PDG, M. Al Hutton, ainsi que l'Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language Commission of Ontario'io, représentée par son trésorier, M. Amos Key, Jr. Le Comité a également reçu 18 mémoires.

Le Comité désire remercier tous les témoins qui ont comparu devant lui durant les audiences publiques sur la Fondation Trillium.

Le présent rapport présente les constatations du Comité relatives à la Fondation Trillium de l'Ontario. Le Comité invite la ministre responsable de la Fondation à réfléchir sérieusement à ses observations.

VUE D'ENSEMBLE DE LA FONDATION TRILLIUM DE L'ONTARIO

La Fondation Trillium de l'Ontario (« Trillium » ou « la Fondation »), établie par décret en 1982, exerce ses activités à titre d'organisme indépendant du ministère de la Culture aux termes d'un protocole d'entente. Trillium octroie des subventions à des organismes sans but lucratif et de bienfaisance œuvrant dans quatre grands secteurs : les arts et la culture; les services sociaux et à la personne; l'environnement; les sports et loisirs. Ses subventions, qui sont limitées dans le temps, visent à compléter plutôt qu'à remplacer les sources habituelles de revenu de l'organisme. Trillium est une des plus grandes fondations subventionnaires au Canada.

Statut et mandat

Le décret 2527/82, émis en 1982, autorisait la Fondation Trillium de l'Ontario à présenter une demande de constitution en personne morale et approuvait les premiers membres de son conseil d'administration. Des lettres patentes délivrées la même année constituaient la Fondation en corporation sans capital-actions aux termes de la *Loi sur les personnes morales*. La Fondation Trillium est considérée comme un « service opérationnel » du ministère de la Culture.

Trillium a pour mission de « favoriser l'épanouissement de communautés saines et dynamiques en Ontario, en investissant dans des initiatives communautaires qui renforcent les capacités du secteur bénévole ». Ses objets, tels qu'énoncés dans les lettres patentes supplémentaires délivrées en juin 2002, sont :

[Traduction]

d'octroyer des fonds de manière rentable et équitable, en veillant à ce que la communauté participe à la prise des décisions, et en complétant plutôt qu'en remplaçant les sources habituelles de revenu des organismes sans but lucratif et de bienfaisance admissibles de l'Ontario, aux fins suivantes :

- aider à financer, grâce à des subventions limitées dans le temps et axées sur les résultats, les programmes entrepris par ces organismes;
- aider à financer des initiatives qui permettent à l'organisme et/ou à la communauté d'accroître ses capacités et son autonomie.

Le mandat original de la Fondation était d'appuyer le travail des organismes sans but lucratif et de bienfaisance dans le secteur des ressources humaines et des services sociaux. Ce mandat a été élargi en 1999, de sorte que la Fondation soutient aujourd'hui les organismes sans but lucratif et de bienfaisance dans quatre

secteurs : les arts et la culture, l'environnement, les sports et loisirs, les services sociaux et à la personne.

Trillium n'est pas assujettie à une loi particulière. Elle exerce plutôt ses activités aux termes d'un protocole d'entente (PE) conclu en 1998 entre la Fondation et la ministre de la Culture. Le PE expose la raison d'être de la Fondation, ainsi que les rapports opérationnels, financiers, administratifs, hiérarchiques et de responsabilisation qui existent entre la ministre et la Fondation. Des discussions sont en cours concernant un nouveau PE.

Structure et organisation

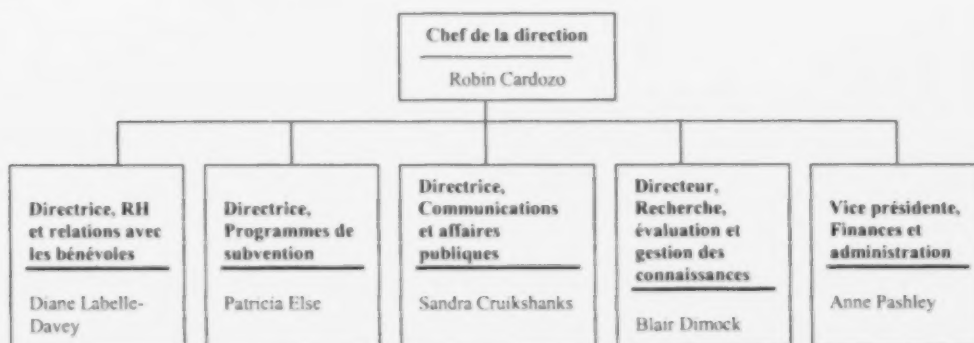
Conseil d'administration de la Fondation Trillium

Tous les membres du conseil d'administration de Trillium sont nommés par le gouvernement. En vertu du Règlement intérieur de la Fondation, le lieutenant-gouverneur en conseil (le Cabinet) nomme jusqu'à 25 membres au conseil d'administration et il approuve les président et vice-président du conseil d'administration ainsi que le président de la Fondation. Les membres du conseil d'administration exercent leurs fonctions à temps partiel et sans rémunération, mais leurs dépenses sont remboursées. Ils sont nommés pour un maximum de six ans.

Les membres du conseil d'administration forment six comités. Le Comité exécutif fait fonction d'organe de coordination, en plus d'assurer la gouvernance et l'orientation des affaires de la Fondation au nom du conseil d'administration lorsque celui-ci ne siège pas. Les autres comités du conseil d'administration sont le Comité des communications et des affaires publiques, le Comité des finances et de la vérification, le Comité de gouvernance, le Comité des politiques d'octroi des subventions et le Comité d'évaluation des demandes de subvention du programme provincial.

Direction et personnel

Comme il est stipulé dans le PE, les activités quotidiennes de la Fondation tombent sous la responsabilité du chef de la direction. Outre le chef de la direction, il y a cinq postes de directeur, comme le montre l'organigramme qui suit.



Le tableau qui suit présente les niveaux de dotation actuels et récents de la Fondation.

	2008-2009	2007-2008	2006-2007
Personnes nommées par le gouvernement (membres du conseil d'administration et membres des équipes d'évaluation des demandes de subvention)	263	270	274
Personnel de bureau (commis/administratif)	27	26	26
Personnel de soutien professionnel	81,5	78,5	76,5
TOTAL	371,5	374,5	376,5
Personnel dont le salaire dépasse 100 000 \$	7	6	6

Financement

Jusqu'en 1999-2000, la Fondation recevait chaque année 10 % des produits que la Société des loteries et des jeux de l'Ontario distribue aux organismes de bienfaisance fournissant des services sociaux directs en Ontario.

En 1999, le gouvernement a reconstitué la Fondation en élargissant son mandat, et lancé une initiative de jeu de bienfaisance afin de disposer d'une nouvelle source de financement. Les organismes de bienfaisance auraient la garantie de recevoir chaque année 100 millions de dollars générés dans le cadre de cette initiative. Ce revenu proviendrait notamment de quatre nouveaux casinos de bienfaisance et, si ce n'était pas suffisant pour respecter la garantie de 100 millions de dollars, des machines à sous des pistes de courses.

De nos jours, le programme de la Fondation n'est plus financé directement par les revenus du jeu. La Fondation tire plutôt son financement du budget du ministère de la Culture.

Entre 1999-2000 et 2006-2007, la Fondation a reçu une affectation annuelle de 100 millions de dollars. En avril 2007, le gouvernement a annoncé que la Fondation verrait son budget annuel augmenter de 20 % sur trois ans comme suit :

2007-2008	105 millions de dollars
2008-2009	110 millions de dollars
2009-2010	120 millions de dollars

Les intérêts créditeurs, qui s'élevaient à 7 millions de dollars en 2007-2008, constituent l'autre grande source de revenu de la Fondation.

Programme d'octroi de subventions de Trillium

Le PE signé en 1998 donne à Trillium le mandat de gérer un programme d'octroi de subventions :

[Traduction]

La Fondation Trillium de l'Ontario établit et maintient un programme d'octroi de subventions conformément aux critères d'admissibilité adoptés de temps à autre par le conseil d'administration de la Fondation et approuvés par le lieutenant-gouverneur en conseil.

Le programme est décrit plus en détail ci-après.

Secteurs admissibles

Les demandes de subvention Trillium doivent tomber dans un des quatre grands secteurs suivants :

- **Arts et culture**, y compris les subventions octroyées aux groupes amateurs ou professionnels qui lancent des initiatives dans le domaine des arts visuels, médiatiques, littéraires, communautaires et du spectacle et de l'éducation artistique;
- **Environnement**, y compris les subventions octroyées pour les initiatives qui aident à protéger et à restaurer l'environnement ou qui sensibilisent la communauté à sa relation avec l'écosystème;
- **Services sociaux et à la personne**, y compris les projets qui aident les communautés à prévenir les problèmes sociaux et à faire face aux défis émergents (l'accent est mis sur les solutions communautaires qui améliorent l'accès aux programmes et services et stimulent l'activité économique);
- **Sports et loisirs**, y compris les programmes sportifs et récréatifs pour tous les âges et niveaux d'habileté (la priorité est accordée aux initiatives qui aident à promouvoir une vie active et à améliorer le bien-être social et physique, et aux efforts déployés pour attirer et accueillir des événements spéciaux qui encouragent l'activité économique).

En 2007-2008, la Fondation a investi quelque 100 millions de dollars dans 1 561 subventions. Les fonds étaient répartis comme suit :

Arts et culture	22 M\$
Environnement	12,3 M\$
Services sociaux et à la personne	43,5 M\$
Sports et loisirs	22 M\$
	100 M\$

Organismes admissibles

Peuvent présenter une demande de subvention Trillium :

- les organismes de bienfaisance enregistrés;
- les organismes constituées en sociétés sans but lucratif;
- les communautés autochtones (Premières nations, Métis et autres);
- les partenariats entre deux organismes ou plus dont au moins un est admissible aux subventions Trillium.

Depuis le 1^{er} avril 2003, les organismes suivants peuvent présenter des demandes mais seulement dans le cadre du Programme communautaire (décrit ci-après) :

- les petites municipalités de 20 000 habitants ou moins et les régies locales des services publics pour des subventions dans les secteurs des arts et de la culture et des sports et loisirs seulement;
- les petites municipalités, les régies locales des services publics, les Premières nations et les conseils de bibliothèques de comté (desservant de petites municipalités), pour des subventions visant à appuyer des services de bibliothèque particuliers.

La Fondation n'octroie pas de subventions à des particuliers, des organismes à but lucratif, des organismes politiques, des fondations privées ou des organismes gouvernementaux (sauf s'ils sont membres d'un partenariat incluant des organismes admissibles). Il y a aussi de nombreuses fins auxquelles les subventions Trillium ne doivent pas servir (financement de déficits budgétaires, activités religieuses, activités définies comme discriminatoires, recherches ou matériel médicaux, achat de terrains ou d'immeubles, programmes ou services hors Ontario, etc.).

Critères d'évaluation

Outre les priorités susmentionnées, la Fondation tient compte des qualifications de l'organisme demandeur et des répercussions probables de sa proposition :

Critères d'évaluation de l'organisme :

- La capacité de l'organisme à mener à bien l'initiative et à obtenir les résultats souhaités est évaluée en fonction de critères tels que les résultats antérieurs; un conseil d'administration bénévole dont les membres sont élus; la capacité de gérer et de poursuivre la croissance susceptible de découler de la subvention; un niveau approprié d'examen financier (états financiers vérifiés à l'externe); ainsi que la capacité de s'adapter aux besoins changeants de la communauté.
- La capacité de l'organisme à gérer la subvention est démontrée par le fait que l'organisme demande un montant réaliste par rapport à son budget annuel, n'affiche pas de déficit et applique des pratiques de gestion appropriées.

- **Critères d'évaluation de la demande :** Les demandes sont évaluées en fonction d'un certain nombre de facteurs, dont des « avantages évidents et

mesurables » pour la communauté; le niveau de soutien communautaire (nombre de bénévoles, montant des contributions, etc.); la viabilité du projet et la durabilité de son impact (p. ex. les participants continueront de partager les connaissances acquises, le projet produira un changement permanent dans la communauté, et il est prévu de mettre en place les ressources nécessaires pour que le travail se poursuive après que la subvention aura pris fin).

Types de subventions disponibles

La Fondation octroie trois types de subventions :

- **Les subventions de fonctionnement** couvrent les frais courants d'un organisme et durent entre un et cinq ans. Bien que les subventions Trillium puissent servir à financer le démarrage d'un organisme, les bénéficiaires sont censés trouver d'autres sources de financement pour soutenir leurs activités.
- **Les subventions de projet** sont accordées pour des initiatives ponctuelles ou de durée déterminée. Elles s'étendent sur une période d'un à cinq ans.
- **Les subventions d'immobilisations** servent à faire des réparations ou des achats de matériel. Trillium encourage les projets qui mettent en valeur les espaces communautaires, améliorent l'accessibilité, renforcent l'efficacité énergétique afin d'écologiser le secteur sans but lucratif ou utilisent des technologies innovatrices.

Programmes d'octroi de subventions

La Fondation distribue ses subventions dans le cadre de deux programmes : le programme communautaire et le programme provincial.¹

Programme communautaire

Environ 80 % des fonds octroyés par Trillium sont affectés au programme communautaire. Les subventions communautaires sont accordées pour les initiatives lancées dans une des 16 régions géographiques de la province qui touchent une ou plusieurs communautés à l'intérieur de cette région géographique. Chaque région emploie un personnel local qui travaille avec les équipes bénévoles chargées d'évaluer les demandes de subvention en fonction des priorités de la Fondation, des critères d'évaluation et des besoins locaux.

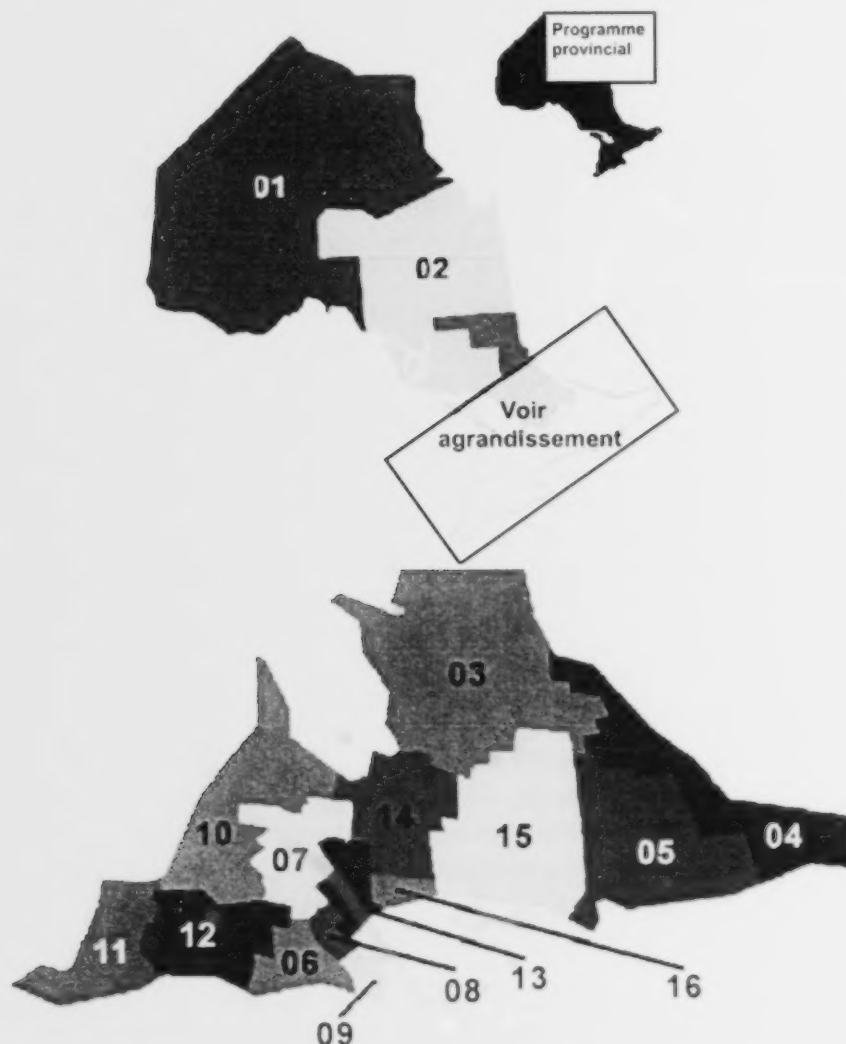
Les équipes d'évaluation des demandes de subvention ont été créées à la suite de l'élargissement du mandat de la Fondation en 1999. Cette année-là, 16 équipes d'évaluation des demandes de subvention, fondées sur les régions géographiques desservies par les anciens conseils régionaux de santé, ont été constituées dans la province. Les membres des équipes sont nommés par décret du Cabinet provincial pour des mandats renouvelables pouvant aller jusqu'à trois ans. Chaque équipe d'évaluation des demandes de subvention compte habituellement entre 18 et 24 membres.

¹ Les délais de présentation des demandes de subvention sont le 1^{er} mars, le 1^{er} juillet et le 1^{er} novembre. Les subventions octroyées sont annoncées trois fois par an, en avril, juin et décembre.

Lorsque le gouvernement nomme les équipes, il cherche d'abord et avant tout à sélectionner des bénévoles locaux pour que chaque équipe comprenne les besoins des communautés de sa région géographique.²

² Assemblée législative, *Journal des débats*, 36^e législature, 2^e session (24 novembre 1998) : 3434-3435.

Régions géographiques Trillium



- | | |
|--|---|
| 1 Nord-Ouest | 9 Niagara |
| 2 Algoma, Cochrane, Manitoulin, Sudbury | 10 Grey, Bruce, Huron, Perth |
| 3 Muskoka, Nipissing, Parry Sound, Timiskaming | 11 Essex, Kent, Lambton |
| 4 Champlain | 12 Thames Valley |
| 5 Quinte, Kingston, Rideau | 13 Halton-Peel |
| 6 Grand River | 14 Simcoe-York |
| 7 Waterloo, Wellington, Dufferin | 15 Durham, Haliburton, Kawartha, Pine Ridge |
| 8 Hamilton | 16 Toronto |

Les subventions du programme communautaire peuvent atteindre 375 000 \$ sur cinq ans, ce qui peut comprendre jusqu'à 75 000 \$ par an pour les dépenses de fonctionnement ou de projet et jusqu'à 150 000 \$ sur un an ou plus pour les projets d'immobilisations tels que la rénovation d'un immeuble ou l'achat de matériel.

Le conseil d'administration de la Fondation ratifie les recommandations des équipes d'évaluation des demandes de subvention.

Programme provincial

Trillium réserve le reste des fonds (20 %) aux initiatives qui « ont un impact sur une grande partie de la province ». Ces décisions de financement sont prises par le Comité d'évaluation des demandes de subvention, qui se compose de membres du conseil d'administration de la Fondation. Comme dans le cas des subventions du programme communautaire, les propositions ayant des répercussions à l'échelle de la province, qui doivent répondre aux besoins provinciaux, sont examinées à la lumière des priorités et critères d'évaluation de la Fondation.

Pour être admissible à une subvention provinciale, la proposition doit répondre à l'un des critères suivants :

- le travail se déroulera dans trois régions de la province ou dans deux régions du Nord de l'Ontario;
- le travail sera effectué par des groupes qui ont un mandat provincial ou national;
- le travail sera effectué par un partenariat d'organismes de différentes régions de l'Ontario, qui présente une demande de subvention conjointe pour réaliser un projet qui a clairement un impact sur l'ensemble de la province;
- le travail sera effectué par un groupe local :
 - qui a démontré qu'il avait la capacité et les motifs requis pour étendre ses activités au-delà des frontières de sa communauté d'appartenance;
 - dont l'initiative est un modèle qui peut être reproduit n'importe où dans la province.

Le montant des subventions provinciales peut atteindre 1,25 million de dollars sur cinq ans. Le financement peut comprendre un montant annuel de 250 000 \$ sur cinq ans pour les dépenses de fonctionnement et de projet, ainsi qu'une somme maximale de 150 000 \$ sur une ou plusieurs années pour des projets d'immobilisations tels que les rénovations de bâtiment et les achats de matériel.

Les décisions du Comité d'évaluation des demandes de subvention sont ratifiées par le conseil d'administration de la Fondation.

Obligation de rendre compte de l'organisme bénéficiaire

Les organismes qui reçoivent des subventions Trillium doivent rendre compte de l'utilisation des fonds en répondant aux exigences de la Fondation en matière de reconnaissance et de présentation de rapports :

- **Lettre d'entente** : Une fois la demande de subvention approuvée, l'organisme reçoit une lettre d'entente précisant les conditions rattachées à sa subvention et les résultats visés. La lettre étant considérée comme un contrat ayant force exécutoire, elle doit être signée par une personne ayant l'autorité légale requise pour engager l'organisme.
- **Exigences en matière de reconnaissance publique** : La Fondation impose certaines exigences en matière de reconnaissance publique afin d'informer le public de ses activités tout en rendant compte ouvertement de l'utilisation des fonds publics. En plus de publier des renseignements concernant les organismes bénéficiaires, elle oblige ceux-ci à afficher une plaque de reconnaissance et à reconnaître publiquement le soutien accordé par la Fondation.
- **Exigences en matière de rapports** : Tous les bénéficiaires sont tenus de rendre compte des travaux pour lesquels ils ont reçu une subvention. La lettre d'entente précisera la date de présentation des rapports. Les demandeurs qui reçoivent une subvention d'un an ou moins doivent présenter un rapport final une fois que la subvention aura pris fin. Dans le cas des subventions pluriannuelles, les bénéficiaires doivent présenter un rapport d'étape à la fin de chaque année, ainsi qu'un rapport final une fois que la subvention aura pris fin. Les bénéficiaires qui ne présentent pas les rapports exigés pourraient voir le prochain versement retardé ou compromettre leur future admissibilité.
- **Maintien du contact** : Les bénéficiaires de subventions doivent informer leur personne-ressource à la Fondation de tout changement apporté à leur projet.

Responsabilisation et surveillance de la Fondation

Vérifications

Aux termes du PE signé en 1998, la Fondation est tenue de retenir les services d'un vérificateur externe pour qu'il mène une vérification annuelle de ses opérations financières et de sa gestion. Elle doit aussi présenter un rapport de vérification à la ministre et au vérificateur général.

La ministre peut ordonner qu'une vérification des opérations financières et de la gestion de la Fondation soit effectuée par le ministère ou par d'autres vérificateurs externes. La présidente de la Fondation peut aussi demander une vérification interne des opérations financières et des contrôles de gestion de la Fondation.

Rapports à la ministre

Le PE exige du conseil d'administration de Trillium qu'il soumette les documents suivants à l'approbation de la ministre :

- un **rapport annuel**;
- un **plan d'activités annuel**;
- un **plan stratégique**.

La ministre est tenue d'examiner le *plan d'activités* et le *plan stratégique* et d'indiquer au conseil d'administration de la Fondation si elle souscrit à l'orientation globale proposée et si les plans sont conformes aux politiques et priorités du gouvernement provincial.

AUDIENCES DU COMITÉ

Fondation Trillium de l'Ontario

Observations préliminaires

La présidente du conseil d'administration de Trillium, M^{me} Helen Burstyn, a commencé sa présentation au Comité en décrivant le travail réalisé par certains des organismes bénéficiaires, « parce que c'est la meilleure façon de décrire ce que nous faisons ». La Community Environment Alliance of Peel, par exemple, administre le programme Share-IT, financé par Trillium, qui recycle des ordinateurs usagés et d'autres composantes électroniques telles que des imprimantes, des écrans et des scanners. En plus de détourner le matériel des dépotoirs, les bénévoles de l'organisme restaurent l'équipement et remettent les ordinateurs recyclés à des enfants et des familles désavantagés.

Le Peace Bridge Newcomer Centre de Fort Erie met les réfugiés qui arrivent au Canada en contact avec des organismes de service locaux et les encourage à s'établir en permanence dans la région de Niagara. Avec l'aide d'une subvention Trillium et le soutien de la collectivité, le Centre a pu construire une structure moderne pour remplacer la remorque située à côté du pont Peace Bridge.

M^{me} Burstyn a aussi mentionné le Wabano Centre for Aboriginal Health, une clinique qui sert la communauté autochtone urbaine d'Ottawa; Community MicroSkills d'Etobicoke, qui offre formation et soutien aux immigrantes à faible revenu; et le Sharon Temple Museum dans la région de York, désigné lieu historique national.

Le Comité a également entendu parler du Fonds pour l'avenir, une initiative que la Fondation a lancée l'an dernier. La première tranche de 4 millions de dollars du Fonds sera principalement affectée aux subventions qui aident à renforcer les capacités des organismes sans but lucratif du secteur émergent de l'environnement.

M^{me} Burstyn a conclu ses observations préliminaires en soulignant les aspects suivants du programme de la Fondation :

- Trillium est aujourd'hui le plus grand pourvoyeur de fonds des organismes environnementaux sans but lucratif de la province.

- Le programme de la Fondation met l'accent sur l'octroi de subventions et la liaison avec les communautés rurales et du Nord ainsi que les collectivités désavantagées telles que les Premières nations et les nouveaux arrivants.
- La responsabilisation des bénéficiaires est assurée au moyen de mécanismes de surveillance et de suivi.
- Trillium a reçu de nombreux prix, dont ceux décernés par la fondation Maytree (pour la diversité en gouvernance dans le secteur public), par le Conference Board du Canada (pour la « gouvernance efficace ») et par le Council on Foundations de Washington, D.C. (pour le site Web de la Fondation).

Questions soulevées par les membres du Comité

Évolution du profil démographique

Un des plus grands défis auxquels la Fondation doit faire face concerne les problèmes associés à l'évolution du profil démographique de la province. Selon les « profils des collectivités » établis par la Fondation (à partir des données de Statistique Canada), l'Ontario connaît une baisse de la population des petites communautés, notamment en raison de l'exode des jeunes qui, avec les immigrants originaires d'autres pays, viennent grossir les zones urbaines. Ces tendances ont eu des répercussions sur la santé des collectivités, les besoins en services et la disponibilité des ressources communautaires. Dans certaines régions, par exemple, la baisse des inscriptions scolaires a entraîné la fermeture d'écoles.

Une des stratégies adoptées par la Fondation pour faire face à la baisse de population des petites communautés consiste à « partager les pratiques exemplaires ». Par exemple, la Fondation a récemment affiché sur son site Web un rapport de recherche intitulé *Petites villes : Grand impact*. Basé sur une étude de l'impact des subventions de la Fondation dans six petites villes de la province, le rapport donne à penser que les bénévoles des petites communautés devraient concentrer leurs efforts sur :

- le besoin de diversification des économies locales;
- la dynamique changeante de la population active et le déséquilibre entre celle-ci, les compétences et le niveau de scolarité des jeunes travailleurs;
- le vieillissement de la population et l'exode des jeunes;
- les problèmes d'accès aux capitaux, aux soins de santé, aux transports en commun et à la technologie.

Parmi les tactiques adoptées par les petites communautés pour faire face aux changements démographiques, mentionnons les efforts déployés par des groupes sans but lucratif pour lancer de nouvelles initiatives touristiques, comme la remise en état d'édifices du patrimoine, ainsi que l'élaboration collective de politiques et pratiques de production alimentaire par les agriculteurs de la région.

La formule de subventionnement et les régions sous-peuplées

Comme la population des communautés rurales et du Nord tend à baisser, le Comité a demandé aux témoins si la formule de financement de la Fondation essayait de redistribuer les subventions aux organismes situés dans ces régions de la province.

Les représentants de Trillium ont répondu que le personnel de la Fondation avait beaucoup réfléchi à cette question et que l'accès des communautés rurales et du Nord au financement était lié non seulement au dépeuplement, mais aussi à l'absence d'autres sources de financement telles que les dons d'entreprises.

Le chef de la direction de Trillium, M. Robin Cardozo, a décrit deux mesures prises par la Fondation pour tenir compte de ce facteur :

1. Dans le cadre du programme communautaire, qui compte pour 80 % des subventions de la Fondation, un montant initial par personne est calculé pour chacune des 16 régions géographiques de Trillium. Un « ajustement urbain-rural » est ensuite apporté, qui transfère 10 % des subventions destinées à de grands centres urbains aux fonds mis à la disposition des collectivités rurales et du Nord.
2. En ce qui concerne les subventions du programme provincial, la Fondation encourage les grands organismes provinciaux situés dans le Sud à penser aux collectivités du Nord lorsqu'ils conçoivent leurs propositions et à chercher activement des partenaires de cette région qui pourraient participer à leurs programmes. Il a été noté qu'environ 40 % de leurs programmes provinciaux avaient un impact dans le Nord.

Financement des activités autochtones

Entre 6 % et 7 % des subventions accordées par Trillium l'an dernier sont allées à des programmes liés aux Premières nations. Le Comité a également entendu dire que bon nombre de ces initiatives étaient relativement récentes et que la Fondation était très consciente de la nécessité de prendre contact avec ces communautés. En réponse à une question concernant le recrutement de personnel autochtone, les représentants de la Fondation ont déclaré qu'ils avaient des « ressources humaines autochtones » dans un certain nombre de secteurs. Par exemple, un agent de liaison autochtone du Nord de l'Ontario prête main-forte aux bureaux de Trillium à Thunder Bay et Sault Ste. Marie, et une personne d'origine autochtone a récemment été engagée pour travailler comme agente des subventions au bureau de Toronto. De plus, deux membres du conseil d'administration de la Fondation sont d'origine autochtone.

Le Comité a également demandé à la Fondation dans quelle mesure elle coordonnait son programme d'octroi de subventions avec le ministère des Affaires autochtones de l'Ontario. Les représentants de Trillium ont indiqué qu'ils communiquaient régulièrement avec le bureau de la ministre, mais qu'ils avaient des contacts plus fréquents avec les fonctionnaires du ministère. Les témoins ont souligné qu'à titre d'organisme qui octroie des montants substantiels à la

communauté autochtone, Trillium essaie de s'assurer que ses objectifs sont compatibles avec les programmes du ministère.

Le programme des collectivités rurales et des petites collectivités

Trillium n'a pas l'habitude de financer des organismes gouvernementaux, sauf s'ils participent à un projet en collaboration avec un organisme admissible à des subventions. En 2003, cependant, la Fondation a annoncé qu'elle avait modifié ses critères d'admissibilité. En effet, dans le cadre de l'initiative spéciale pour les collectivités rurales et les petites collectivités, les régies régionales des services publics et les municipalités de 20 000 habitants ou moins peuvent présenter une demande dans deux des quatre grandes catégories de financement de la Fondation : arts et culture, et sports et loisirs. Par ailleurs, l'Initiative de financement stratégique pour les conseils de bibliothèques permet aux bibliothèques servant des municipalités de 20 000 habitants ou moins de demander des subventions ponctuelles afin de financer des projets spéciaux.

Certains organismes de bienfaisance, qui comptaient sur le financement accordé par la Fondation, ont condamné ce changement, arguant qu'en élargissant son mandat sans augmenter le total des fonds disponibles, la Fondation diluerait le soutien offert à leur secteur. Ils ont aussi fait valoir que les bibliothèques étaient des organismes publics plutôt que des œuvres de bienfaisance et que le gouvernement devait leur accorder un financement suffisant à même les revenus généraux.

Le chef de la direction de Trillium, M. Robin Cardozo, a alors expliqué que le changement de mandat visait à répondre aux préoccupations exprimées par les petites collectivités, qui disaient ne pas avoir accès aux subventions Trillium parce qu'il n'y avait pas d'œuvres de bienfaisance locales.

Le Comité a demandé aux représentants de Trillium de lui parler des résultats que la Fondation avait obtenus jusqu'ici avec le programme des collectivités rurales et des petites collectivités. Selon M. Cardozo, le programme aurait connu beaucoup de succès auprès des petites communautés. De plus, rien ne suggère que l'élargissement de l'admissibilité aux petites municipalités ait enlevé quoi que ce soit aux groupes sans but lucratif, ce qui était une des principales préoccupations exprimées au moment de l'introduction du programme. De l'avis de la Fondation, ceci est notamment dû au fait qu'elle encourage les municipalités qui présentent une demande de subvention à entrer en contact avec les organismes sans but lucratif locaux. S'il ne l'a pas déjà fait, le personnel de la Fondation demandera aux municipalités admissibles de contacter leurs groupes de bénévoles pour qu'ils élaborent ensemble une proposition conjointe. Comme l'a expliqué M. Cardozo :

[Traduction]

nous croyons avoir aidé à renforcer non seulement la communauté en lui octroyant une subvention, mais aussi les organismes locaux sans but lucratif en encourageant la municipalité, qui n'y avait peut-être pas pensé, à collaborer avec eux.

Le processus de présentation des demandes de subvention

Les membres du Comité ont indiqué que beaucoup de petits organismes de leurs circonscriptions ne sollicitaient pas de subventions Trillium parce qu'elles n'avaient pas l'habitude de présenter des demandes d'aide financière ou que la procédure à suivre était trop complexe.

Les représentants de Trillium ont reconnu le problème mais ajouté que la Fondation avait récemment pris certaines mesures pour aider ces groupes. Elle a notamment :

- introduit un formulaire simplifié de demande pour les très populaires petites subventions d'immobilisations;
- organisé des ateliers à l'intention des demandeurs;
- affiché des outils sur son site Web, comme un formulaire de budget standard que les demandeurs peu expérimentés devraient trouver plus facile à remplir.

D'un autre côté, le chef de la direction de la Fondation a justifié l'existence du formulaire de demande détaillé en expliquant qu'il aidait à rendre compte de l'utilisation des fonds publics.

Demandes rejetées

Étant donné le grand nombre de demandes de subvention que Trillium reçoit chaque année, le Comité voulait savoir ce qui se passe lorsqu'une demande est rejetée.

Les représentants de Trillium ont souligné que la Fondation ne se contentait pas de dire non aux groupes demandeurs et qu'elle les encourageait plutôt à demander conseil à son personnel sur les améliorations à apporter à leurs demandes dans l'avenir. Le personnel de Trillium pourrait, par exemple, les inviter à consulter d'autres groupes locaux qui exercent des activités semblables puis à présenter une proposition révisée basée sur ces consultations après six mois. Il arrive parfois à un groupe ayant peu d'expérience de demander une subvention de 200 000 \$. La Fondation pourrait alors lui expliquer que le groupe n'est pas prêt à recevoir un montant si élevé, mais que la Fondation approuverait une subvention de 20 000 \$ pour faire faire une étude de faisabilité démontrant que la proposition du groupe est viable et mérite un financement accru.

Le Comité a également appris que la Fondation n'avait pas prévu de processus d'appel mais que les demandeurs déboutés étaient avisés de la décision à l'avance,

généralement dans un délai de quelques jours, ce qui leur donne le temps de réviser leurs propositions avant la prochaine date limite.

Responsabilisation des bénéficiaires

Un aspect important des programmes d'octroi de subventions financés par le gouvernement, comme Trillium, est la responsabilisation des bénéficiaires. Le Comité a donc demandé aux témoins si la Fondation assurait un suivi auprès des bénéficiaires et si ce suivi incluait des vérifications d'optimisation des ressources.

Les représentants de Trillium ont assuré au Comité que cette question revêtait une « importance primordiale » pour la Fondation et expliqué le processus en quatre étapes suivi pour responsabiliser les bénéficiaires. Premièrement, bien avant d'octroyer une subvention, le personnel de la Fondation et les membres de l'équipe locale d'évaluation des demandes de subvention procèdent à un contrôle préalable en posant une série de questions au groupe demandeur : Est-il prêt à recevoir une subvention? A-t-il déjà reçu des subventions? S'il s'agit d'un nouvel organisme, travaille-t-il avec d'autres groupes locaux pouvant offrir une certaine assurance qu'il sait de quoi il parle? Le groupe jouit-il du soutien de la collectivité?

Deuxièmement, une fois la subvention octroyée, le groupe demandeur doit signer une lettre d'entente (considérée comme un contrat ayant force exécutoire), qui stipule les conditions rattachées à la subvention et les résultats attendus.

Troisièmement, tous les bénéficiaires doivent présenter des rapports sur les activités financées (la lettre d'entente précise la date de présentation des rapports). Les organismes qui reçoivent des subventions d'un an ou moins doivent présenter un rapport à la fin de l'année, tandis que les bénéficiaires de subventions pluriannuelles doivent soumettre des rapports d'étape annuels ainsi qu'un rapport final.

La dernière étape est celle de la vérification. La Fondation soumet environ 1 % des subventions administrées à une vérification ponctuelle. Cette norme, adoptée après consultation avec les vérificateurs du ministère de la Culture, est jugée appropriée étant donné toutes les autres mesures de contrôle préalable prises par la Fondation.

En conclusion, les représentants de Trillium ont souligné qu'en tant qu'organisme communautaire, la Fondation est bien placée pour responsabiliser les bénéficiaires. Comme le chef de la direction l'a expliqué, les bénévoles membres des équipes d'évaluation des demandes de subvention peuvent, avec l'aide du personnel de la Fondation, « détecter assez rapidement les projets qui déraillent ».

Rentabilité

Dans son *plan d'activités*, Trillium affirme que la Fondation est « un des organismes de subventionnement les plus rentables en Amérique du Nord ». Le Comité s'est même fait dire qu'il s'agissait d'une « source de fierté » depuis la création de la Fondation il y a 25 ans.

Lorsqu'on lui a demandé de donner plus de détails, M. Cardozo a expliqué qu'une des mesures de la rentabilité de la Fondation était le rapport entre les frais de fonctionnement et le coût total des programmes. Ce pourcentage, qui s'élève actuellement à 11,3 %, se compare favorablement à celui d'autres organismes de taille semblable en Amérique du Nord. Au Canada par exemple, la fondation McConnell affiche un rapport d'environ 17 %, tandis que le Conseil des arts du Canada et le Conseil des arts de l'Ontario enregistrent des taux de 14 % et 13 %, respectivement. Aux États-Unis, les fondations de taille semblable déclarent un rapport d'environ 18 %, alors que les fondations de très grande taille comme Ford, Rockefeller et Kellogg atteignent des pourcentages encore plus élevés.

Dotation et gestion des risques

Malgré tous les efforts déployés pour contenir les coûts de fonctionnement, le plus récent *plan d'activités* de Trillium souligne que les « ressources limitées » et les « restrictions budgétaires » pourraient entraver sa capacité à mettre en œuvre des plans visant à améliorer l'efficacité organisationnelle. Il ajoute qu'un « risque clé est la sous-dotation, particulièrement dans le secteur des programmes ».

En réponse aux préoccupations exprimées par le Comité, les représentants de Trillium ont fait observer que, comme n'importe quelle autre organisation, la Fondation devait tenir compte des risques inhérents à ses opérations et qu'elle devait constamment concilier la nécessité de fournir des services qui répondent aux attentes des intervenants avec son obligation d'assurer la rentabilité du programme. Ils ont reconnu que les efforts continus de la Fondation pour contenir les coûts se traduisaient par des pressions en matière de dotation à certaines périodes de l'année, mais que Trillium avait conçu différentes stratégies pour faire face à ces pressions. Une de ces stratégies consiste à assouplir la structure de dotation de manière à ce que les employés d'un secteur donné puissent venir en aide au personnel d'un autre secteur, au besoin. En outre, la Fondation est constamment en quête d'innovation, particulièrement dans le domaine des TI, pour que les coûts de fonctionnement n'augmentent pas par rapport au budget global du programme.

Diversité

Les membres du Comité ont fait remarquer que Trillium était perçue, du moins dans certaines parties de la province, comme trop axée sur les grands centres urbains. À cet égard, ils ont demandé aux témoins de décrire la composition actuelle du conseil d'administration de la Fondation et d'indiquer si elle reflète bien le profil démographique de la province.

Le chef de la direction, M. Robin Cardozo, a commencé par expliquer que la Fondation considérait la représentation au niveau non seulement du conseil d'administration mais aussi des équipes d'évaluation des demandes de subvention et du personnel, et qu'elle essayait de faire en sorte que chacun de ces groupes reflète la composition démographique de la province. Il a toutefois reconnu l'importance de la représentation au conseil d'administration et laissé entendre qu'une des raisons pour lesquelles Trillium avait reçu le prix Diversity in

Governance de la fondation Maytree l'an dernier était que les membres de son conseil d'administration provenaient d'horizons divers.

L'information fournie au Comité après les audiences incluait une ventilation détaillée de la composition actuelle du conseil d'administration de la Fondation. Les 21 membres du conseil comprennent :

- deux habitants du Nord de l'Ontario, deux francophones, deux membres des Premières nations, deux « jeunes », trois Afro-Canadiens, trois Canadiens d'origine sud-asiatique et une Sino-Canadienne;
- 14 femmes et sept hommes;
- des artistes, des enseignants, des travailleurs sociaux, des fonctionnaires municipaux, des environnementalistes, des professionnels du secteur des sports, des psychologues et des conseillers en gestion.

Sur le plan de la représentation géographique, le conseil d'administration compte au moins un membre de chacune des régions suivantes :

- Algoma, Cochrane, Manitoulin et Sudbury
- Champlain
- Halton-Peel
- Niagara
- Nord-Ouest
- Simcoe-York
- Thames Valley
- Toronto
- Waterloo, Wellington, Dufferin

Financement public

Comme le gouvernement l'a annoncé en 2007, le budget annuel de Trillium passera de 100 à 120 millions de dollars d'ici 2009-2010, ce qui représente une augmentation de 20 % sur trois ans après presque dix ans de financement constant. Par ailleurs, le montant affecté à la Fondation n'est plus expressément lié au produit des jeux de bienfaisance et/ou d'autres activités de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario.

Malgré l'augmentation du financement, le Comité a appris que Trillium continuait de recevoir entre trois et quatre dollars de demandes pour chaque dollar approuvé en subventions. Les représentants de la Fondation ont expliqué qu'une des raisons de la persistance du rapport entre la demande et l'offre était la formation de nouveaux groupes dans des secteurs émergents du secteur sans but lucratif, comme le secteur environnemental.

Pour contrer ce phénomène, la Fondation a lancé des initiatives telles que le Fonds pour l'avenir, introduit l'an dernier. Dans le cadre de ce programme, qui sera d'abord axé sur le secteur environnemental sans but lucratif, les groupes environnementaux émergents qui demandent des subventions Trillium sont encouragés à former des partenariats. Cette approche a un double effet. Premièrement, la collaboration hausse la qualité générale des demandeurs du secteur, car les groupes qui ont moins de qualifications et d'expérience bénéficient de leur association avec des organismes chevronnés. Deuxièmement, la collaboration aide à réduire le nombre de demandes, ce qui permet à la Fondation de diriger les subventions vers des organismes moins nombreux (et plus qualifiés).

Autres témoins

United Way of Canada – Centraide Canada

Le PDG de Centraide Canada, M. Al Hutton, a déclaré que la longue relation de son organisme avec Trillium était basée sur « la collaboration et le partenariat ». Il a ajouté que cette relation avait permis à Centraide d'amener des organismes communautaires, des entreprises privées et des instances gouvernementales à établir ensemble les priorités en matière d'investissements communautaires et de trouver des façons innovatrices de régler les problèmes locaux. De l'avis de M. Hutton, l'association de Centraide avec Trillium sera encore plus importante dans le climat économique actuel :

[Traduction]

Nous entamons la prochaine étape de la crise économique et son impact sur les organismes et les particuliers ne peut que s'aggraver. En un sens, notre partenariat avec des organismes tels que Trillium est essentiel à notre succès dans l'avenir.

M^{me} Judith Baril, directrice exécutive de United Way Leeds Grenville, a donné au Comité un exemple illustrant comment le financement octroyé par Trillium avait renforcé les activités des sections locales de Centraide réparties à travers l'Ontario. En 2004, un partenariat de 17 sections locales, dirigées par celle de Leeds Grenville, a réussi à obtenir une subvention Trillium de près de 600 000 \$ pour *Community Matters: Engaging Community, Building Community*, une proposition visant à aider les sections locales de Centraide à coordonner les services à leurs collectivités. Sur une période de 30 mois, le groupe a mené des consultations et des sondages à l'échelle de la province afin de cerner les problèmes sociaux les plus graves auxquels les collectivités ontariennes sont confrontées. Il est arrivé à la conclusion que, pour la plupart des collectivités, la priorité numéro un était « les enfants et les jeunes », suivis par les transports et la pauvreté rurale.

M^{me} Baril a informé le Comité qu'en conséquence de l'initiative *Community Matters*, les sections locales de Centraide en Ontario sont mieux placées pour

reconnaître et financer les projets qui auront le plus d'impact. En résumé, M^{me} Baril a dit ceci :

[Traduction]

Je ne saurais trop insister sur l'importance du financement accordé par la Fondation. Il nous aurait été impossible de faire notre travail autrement, et je pense que ce financement a fait une grande différence dans toutes les collectivités partenaires. Je pense que les leçons apprises ont aussi influencé les sections Centraide de plus grande taille qui ne participaient pas au projet *Community Matters*, et nous avons entamé un dialogue ouvert avec toutes les sections Centraide, petites et grandes, de la province.

Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language Commission of Ontario':io (AMO)

Les audiences du Comité se sont terminées par une présentation de M. Amos Key, Jr., trésorier en poste de l'AMO. M. Key a assimilé son organisme à un conseil d'écoles privées bilingues qui offrent une éducation en anglais et dans la langue des peuples Anishinaabek, Mushkegowuk et Onkwehonwe. Selon M. Key, les efforts de l'AMO pour réduire le taux d'abandon scolaire ont connu « énormément » de succès.

En 2008, l'AMO a reçu une subvention Trillium de 405 000 \$ échelonnée sur trois ans. En général, la subvention est censée aider l'AMO à élaborer une politique et à coordonner les recherches afin de préserver et de normaliser les 13 langues des 134 Premières nations de l'Ontario. M. Key espère que le financement octroyé par Trillium aidera l'AMO à influencer la politique en matière d'éducation pour que l'actuel système bilingue (anglais et français) soit remplacé par un système multilingue incluant les langues des Premières nations.

M. Key a ajouté que Trillium avait aidé le Woodland Cultural Centre, un centre éducatif et culturel des Premières nations établi en 1972. Au cours des dernières années, Woodland a reçu des subventions Trillium d'une valeur totale d'environ 145 000 \$ pour protéger et promouvoir l'histoire, la langue et le patrimoine culturel des peuples Anishinaabe et Onkwehonwe. Selon M. Keys, les efforts de liaison et le soutien de Trillium ont aidé les Premières nations à modifier la perception selon laquelle elles seraient exclusivement « une responsabilité fédérale ».

Mémoires

Le Comité a reçu 18 mémoires, dont la plupart provenaient de bénéficiaires actuels ou d'anciens bénéficiaires de subventions Trillium. Ces mémoires témoignaient de l'impact positif des subventions Trillium sur les projets des

organismes bénéficiaires. Voici quelques exemples des commentaires formulés par ces groupes sans but lucratif :

- *Community Opportunity and Innovation Network (COIN)* : Établi à Peterborough, COIN a pour mandat général d'encourager le développement économique communautaire. Il administre actuellement cinq « entreprises sociales », dont reBOOT Peterborough et TEKdesk. Il offre aussi des programmes de formation aux personnes qui ont une déficience intellectuelle ou qui font face à d'autres obstacles à l'emploi. COIN précise : « Trillium a joué un rôle essentiel dans l'élaboration de ces initiatives économiques et sociales. Une de nos entreprises, TEKdesk, a pu, avec l'aide d'une subvention Trillium, étendre ses services TI à plus de 850 petites bibliothèques de la province... Le personnel de la Fondation est très bien organisé. La communication est ouverte et accessible, tandis que les processus sont clairement expliqués et suivis à la lettre. »
- *Sarnia-Lambton Rebound (A Program for Youth)* : Rebound travaille avec les jeunes à risque et fournit des services aux parents. L'organisme affirme que 90 % des jeunes qui suivent ses programmes de déjudiciarisation n'ont plus de démêlés avec la police. « La Fondation Trillium de l'Ontario a aidé Rebound à lancer bon nombre de ses services, dont des programmes de gestion de la colère, des forums sur la justice et des programmes d'éducation alternative... [Trillium] a fait preuve de prévoyance en octroyant les subventions pluriannuelles qui sont essentielles à notre succès... Sans elle, nos services d'approche n'auraient pas atteint autant de personnes. »
- *Centre for Social Innovation* : Le Centre fournit des locaux et des services partagés à plus de 100 « organismes à vocation sociale » émergents au centre-ville de Toronto. Les locataires du Centre travaillent dans des secteurs tels que les arts, l'environnement et les services sociaux. En tant que bénéficiaire de deux subventions Trillium, le Centre affirme que la Fondation a « fait preuve de prévoyance, de respect et de soutien envers notre travail. Elle nous a donné des conseils honnêtes et utiles sur les chances de financement de nos projets et les moyens à prendre pour améliorer celles-ci. »
- *Reduce the Juice (RTJ)* : Ce groupe conçoit et met en œuvre des initiatives visant à engager et à encourager les jeunes et leurs collectivités à lutter contre le changement climatique. RTJ, qui a son siège à Newmarket, a mené plusieurs projets d'économie d'énergie et d'énergie renouvelable dans des collectivités du Sud de l'Ontario telles que Shelburne, Orangeville et Waterloo. RTJ s'est tourné vers Trillium parce que ses anciennes sources de financement ne pouvaient pas financer le renforcement de ses capacités. La subvention de Trillium lui a permis de « croître de manière exponentielle ».
- *PARO Centre for Women's Enterprise* : Situé à Thunder Bay, PARO offre des services aux femmes pour les aider à « lancer et développer des entreprises viables et créer des possibilités d'emploi ». Ces services comprennent des ateliers de formation, des conseils en affaires ainsi que des programmes d'entraide, de marketing et de réseautage. « En offrant à PARO le financement annuel dont il a grandement besoin, la Fondation l'a aidé à accroître sa

viabilité organisationnelle et la portée de ses services aux collectivités régionales. »

RECOMMANDATIONS ET COMMENTAIRES DU COMITÉ

Financement du secteur environnemental sans but lucratif

Comme la présidente de son conseil d'administration l'a mentionné dans ses observations préliminaires, Trillium est aujourd'hui le plus grand organisme de financement du secteur environnemental sans but lucratif dans la province. Grâce au financement additionnel annoncé par le gouvernement en 2007, la Fondation a pu faire passer ses investissements dans ce secteur de 8,2 millions de dollars en 2006-2007 à 12,3 millions en 2007-2008.

Par ailleurs, bien que l'environnement soit un des quatre grands secteurs ciblés par le mandat de Trillium, les fonds affectés à ce secteur ne comptaient que pour un peu plus de 12 % des subventions octroyées en 2007-2008.

Le Comité reconnaît que l'affectation actuelle des fonds reflète le fait que l'environnement est un secteur émergent, où le nombre d'organismes sans but lucratif établis qui satisfont aux critères d'admissibilité de la Fondation est relativement peu élevé. Il note également que la Fondation a pris des mesures pour remédier à cette lacune en encourageant les nouveaux groupes ayant moins d'expérience à forger des partenariats avec des organismes établis avant de présenter une demande de subvention. À long terme, ceci devrait faire augmenter la proportion de subventions attribuées au secteur environnemental sans but lucratif.

Recommandation 1

Le Comité applaudit aux efforts continus de la Fondation pour renforcer les capacités du secteur environnemental sans but lucratif et lui recommande de poursuivre ses efforts en ce sens en encourageant une plus grande collaboration et coordination entre les petits groupes et les grands organismes provinciaux et nationaux.

Changements démographiques

Le Comité a entendu parler en détail des efforts déployés par la Fondation pour aider les groupes sans but lucratif à cerner et à relever les défis auxquels les petites collectivités de la province doivent faire face. Il convient que les questions associées au déclin de la population méritent et continueront de mériter l'attention de la Fondation, mais il trouverait utile de savoir comment la Fondation compte aborder certains des enjeux découlant d'autres changements démographiques qui touchent toutes les régions de la province. Par exemple, l'afflux d'arrivants d'horizons divers concerne de nombreuses communautés mixtes (urbaines/rurales) à l'échelle de la province. Comment la Fondation peut-elle encourager le

bénévolat au sein des communautés multiculturelles? De même, les défis posés par le vieillissement de la population se poseront aux collectivités de toutes tailles. Comment la Fondation compte-t-elle amener le secteur sans but lucratif à accroître sa présence auprès des groupes touchés?

Recommandation 2 :

Le Comité encourage la Fondation à continuer de surveiller l'évolution démographique de la province et à envisager des moyens de mobiliser le secteur sans but lucratif pour qu'il s'attaque aux problèmes sociaux et économiques découlant de cette évolution. La Fondation doit aussi indiquer comment elle compte répondre aux besoins émergents de groupes tels que les communautés multiculturelles, les Autochtones et les personnes âgées de l'Ontario.

La formule de subventionnement et les régions sous-peuplées

Comme ses représentants l'ont expliqué au Comité, la Fondation applique un « facteur d'ajustement urbain/rural » lorsqu'elle octroie des subventions dans le cadre du programme communautaire. Selon cette formule, un calcul initial par personne est effectué pour chacune des 16 régions de la Fondation. Dix pour cent des subventions qui iraient autrement à de grandes zones urbaines sont ensuite réaffectées à des communautés rurales ou du Nord.

Le Comité appuie pleinement les efforts déployés par la Fondation pour accroître l'admissibilité des régions sous-peuplées de la province aux subventions. Il encourage toutefois la Fondation à revoir périodiquement le facteur d'ajustement urbain/rural pour continuer de répondre aux besoins changeants de ces communautés et à publier les preuves directes à l'appui de cette formule.

Recommandation 3 :

Le Comité recommande à la Fondation de mener des évaluations périodiques du facteur d'ajustement urbain/rural et de publier les preuves empiriques à l'appui de la formule.

Le processus de présentation des demandes de subvention

La Fondation a décrit au Comité un certain nombre de mesures qu'elle avait prises récemment pour aider les organismes moins expérimentés en quête de subventions, dont l'introduction d'un formulaire simplifié de demande, l'organisation d'ateliers à l'intention des demandeurs et l'affichage de renseignements explicatifs sur son site Web.

La Fondation a toutefois souligné qu'il fallait concilier les mesures de ce genre avec la nécessité de maintenir un processus rigoureux de présentation et de

traitement des demandes qui lui permet de rendre compte de l'utilisation des fonds publics.

Cela dit, le Comité estime que, pour assurer le succès soutenu de son programme, la Fondation doit continuer de chercher des moyens de simplifier le processus de demande sans pour autant compromettre la reddition de comptes.

Recommandation 4 :

Le Comité applaudit aux initiatives prises par la Fondation pour aider les demandeurs à négocier le processus de demande de subvention et il l'encourage à continuer de chercher des moyens de simplifier ce processus.

Responsabilisation et rentabilité

La responsabilisation et la rentabilité sont essentielles au succès des programmes d'octroi de subventions qui dépendent des fonds publics. Nous sommes heureux de signaler que Trillium a affiché un excellent rendement à ces deux égards. En ce qui concerne la responsabilisation des bénéficiaires, nous avons été impressionnés par la rigueur du contrôle préalable assuré par la Fondation, un processus qui oblige les demandeurs à répondre aux questions pertinentes avant de recevoir une subvention, à signer un contrat ayant force exécutoire qui spécifie les résultats attendus, à présenter des rapports périodiques et à se soumettre à une vérification. En ce qui concerne la rentabilité de son programme, le rendement de Trillium est égal ou supérieur à celui des fondations nord-américaines de taille semblable.

Le Comité désire féliciter la Fondation pour l'attention diligente qu'elle a portée à ces aspects importants du programme d'octroi de subventions.

CONCLUSION

Cela fait plus de 25 ans que la Fondation Trillium de l'Ontario administre un programme d'octroi de subventions qui offre un soutien essentiel aux organismes sans but lucratif et de bienfaisance de la province. La meilleure preuve du succès de ce programme est sans doute le fait que les gouvernements qui se sont succédés, et qui représentent tous les partis à l'Assemblée législative de l'Ontario, ont manifesté leur soutien en renouvelant ou en élargissant le mandat de Trillium.

Ce succès est largement attribuable au fait que la Fondation accorde des subventions de durée limitée qui viennent compléter plutôt que remplacer les sources habituelles de financement d'un organisme, et qu'elle prend des décisions de financement fondées sur les avis des bénévoles vivant dans les communautés bénéficiaires. La Fondation se donne aussi beaucoup de mal pour qu'il soit rendu compte de l'utilisation de ses subventions.

Au moment où son mandat a été élargi il y a 10 ans, la Fondation devait administrer un programme beaucoup plus complexe. Malgré l'augmentation des

pressions financières associées à l'élargissement de son mandat, Trillium est resté l'un des organismes de financement les plus rentables en Amérique du Nord. De l'avis du Comité, ce bilan justifie amplement les fonds additionnels annoncés par le gouvernement en 2007.

D'après les témoignages entendus lors des audiences publiques, le soutien des intervenants pour la Fondation et son travail semble pratiquement unanime. Le Comité tient notamment à féliciter la Fondation parce qu'elle a, pour tenir compte de l'évolution du secteur sans but lucratif :

- surveillé les problèmes associés à l'évolution du profil démographique de la province et tenu les intervenants du secteur sans but lucratif au courant de ces problèmes;
- mis en œuvre une formule de subventionnement tenant compte du niveau de peuplement relativement faible des collectivités rurales et du Nord de la province;
- amélioré l'accès au programme Trillium pour les organismes qui ont peu d'expérience avec les subventions, en simplifiant le processus de demande et en affichant des explications sur le site Web de la Fondation;
- continué d'assurer la responsabilisation des bénéficiaires;
- poursuivi ses efforts pour offrir un programme de qualité de manière rentable.

ANNEXE

Témoins

Organisme/particulier	Date du témoignage
Anishinaabek, Mushkegowuk and Onkwehonwe Language Commission of Ontario:io	18 septembre 2008
Fondation Trillium de l'Ontario	18 septembre 2008
United Way of Canada – Centraide Canada	18 septembre 2008

Mémoires

Organisme/particulier	Date de soumission
Brockville Concert Association	26 août 2008
Fondation canadienne des femmes	26 août 2008
Centre for Social Innovation	22 août 2008
Community Arts Space	24 août 2008
Community Opportunity and Innovation Network	22 août 2008
Francine Lecours	26 août 2008
Goodwill Niagara	28 août 2008
Haitian Hope Centre	11 juillet 2008
Hospice of Windsor Essex County	27 août 2008
Jocelyn Harvey	28 août 2008
PARO Centre for Women's Enterprise	28 août 2008
Pathways to Education	29 août 2008
PhotoSensitive	18 août 2008
Reduce the Juice	Sans date
Sarnia-Lambton Rebound	27 août 2008
Somali Youth Association of Toronto	Sans date
Théâtre français de Toronto	28 août 2008
Thunder Bay Art Gallery	28 août 2008

